LE GUIDE PRATIQUE

CONSOLIDER LA DIMENSION ÉCONOMIQUE

DES TERRITOIRES EN RÉNOVATION URBAINE

Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine

Sommaire

Préface ..... p 5
Le mot de Michel Delebarre ..... p 7
L'édito de Pierre Sallenave ..... p 8
Le guide en synthèse ..... p 10

PARTIE 1 ..... p 16
Quel potentiel de développement pour les quartiers en rénovation urbaine ?

CHAPITRE 1 :
Comment conforter les avancées déjà réalisées ? ..... p 16

CHAPITRE 2 :
Quels sont les atouts des quartiers en rénovation urbaine ? ..... p 20

PARTIE 2 ..... p 28
Comment formuler le projet ?

CHAPITRE 1 :
Pourquoi faut-il partir d'un diagnostic ? ..... p 30

CHAPITRE 2 :
Qu'est-ce qu'une stratégie ? ..... p 36

CHAPITRE 3 :
Comment bâtir le programme d'actions ? ..... p 38

CHAPITRE 4 :
Comment organiser la gouvernance et la conduite de projet ? ..... p 41

PARTIE 3 ..... p 46
Comment réaliser concrètement les actions et opérations ?

CHAPITRE 1 :
Comment soutenir l'initiative et la création d'activités ? ..... p 48

CHAPITRE 2 :
Quelle offre d'immobilier d'activités faut-il proposer aux petites et très petites entreprises ? ..... p 56

CHAPITRE 3 :
Comment développer une offre commerciale pertinente ? ..... p 62

CHAPITRE 4 :
Pourquoi faut-il s'inscrire dans une démarche de marketing territorial et de promotion des acteurs ? ..... p 72

PARTIE 4 ..... p 78
Quelle méthodologie suivre pour réussir des implantations économiques et/ou commerciales ?

CHAPITRE 1 :
Bien comprendre le rôle et la logique des acteurs opérationnels ..... p 80

CHAPITRE 2 :
Les séquences d'une opération économique ..... p 84

CHAPITRE 3 :
La communication et la commercialisation ..... p 90

Remerciements ..... p 91
Crédits photos ..... p 93

Préface

François LAMY
Ministre délégué chargé de la ville

Le projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine présenté au conseil des ministres du 2 août 2013 marque une étape importante de la politique de la ville.

Il affirme la double logique d'intervention de cette politique, en prévoyant un nouveau programme de renouvellement urbain et en rénovant les outils d'intervention en direction des habitants. Le projet de loi fixe les critères d'une nouvelle géographie prioritaire concentrée sur les territoires qui en ont le plus besoin et propose un cadre contractuel unique, le contrat de ville, qui prendra en compte les dimensions urbaines, sociales et économiques.

Le développement économique, dans son acception la plus large, doit en effet constituer un volet important des programmes de rénovation urbaine et des futurs contrats de ville. Le taux de chômage de près de 23 %, deux fois et demi supérieur à la moyenne nationale, qui caractérise les quartiers en politique de la ville, illustre la nécessité de consolider le tissu économique encore insuffisant de ces quartiers afin que leurs habitants bénéficient comme les autres des dynamiques de développement de leur agglomération.

C'est ce défi qu'il nous faut relever, en mobilisant les acteurs, des outils et des moyens pour développer des activités et des emplois au bénéfice des habitants des quartiers : accompagnement des initiatives, mesures spécifiques pour l'emploi comme les emplois d'avenir et les emplois francs, dispositifs de soutien à l'entreprenariat (fonds dédié de la banque publique d'investissement, immobilier d'entreprises adapté, renforcement des réseaux d'accompagnement…), soutien au commerce de proximité, développement de l'économie sociale et solidaire, partenariat renforcé avec les entreprises.

Le potentiel est important. Il convient de le mobiliser en s'appuyant notamment sur tous les acteurs compétents et sur les nombreuses expériences réussies, mais encore insuffisamment connues, insuffisamment reproduites.

C'est tout l'intérêt de ce nouveau guide de l'ANRU, qui capitalise les bonnes pratiques repérées lors du premier programme de rénovation urbaine et qui sera pour les porteurs de projets et pour tous les partenaires de la politique de la ville un outil de mobilisation et d'inspiration précieux.

Le mot de Michel Delebarre

Michel Delebarre
Président de l'ANRU

Voilà dix ans que le Programme national de rénovation urbaine a débuté. Une histoire longue et riche de succès s'est écrite dans cinq cents quartiers en métropole et outre-mer. Une histoire qui va se prolonger avec une nouvelle génération d'opérations de renouvellement urbain.

Les objectifs poursuivis sont inscrits dans la loi fondatrice du 1er août 2003 : faire renaître la confiance et l'ambition chez les habitants, rétablir l'image de ces quartiers, enclencher une véritable dynamique économique.

Mais l'expérience du PNRU a montré que la dynamique économique d'un quartier ne se décrète pas, qu'elle résulte principalement des caractéristiques intrinsèques du territoire et de la mobilisation de ses acteurs. Les quartiers en rénovation bénéficient d'un potentiel souvent mésestimé, voire invisible en première lecture. Pourtant, nombre d'entre eux détiennent des atouts qu'il convient d'identifier afin d'impulser une politique de développement viable et pérenne : volonté entrepreneuriale, population jeune, foncier disponible, proximité des centres de décisions et d'activités, infrastructures de transport…

Valoriser le potentiel de ces quartiers, favoriser l'insertion professionnelle des habitants, renforcer l'articulation des dimensions urbaines, sociales et économiques, garantir la pérennité des investissements et ainsi conforter l'attractivité retrouvée des quartiers, sont autant d'enjeux auxquels doivent faire face les porteurs de projet de renouvellement urbain.

Au travers de ce guide, qui capitalise un certain nombre d'expériences issues du PNRU, l'ANRU a eu le souci d'éclairer les porteurs de projet sur les conditions à réunir pour favoriser les initiatives et pérenniser l'implantation d'activités à vocation économique et commerciale.

Composé de repères méthodologiques, et illustré de réalisations, ainsi que de témoignages d'acteurs, ce guide sera, je le souhaite, une boîte à outils pour consolider la dynamique économique des territoires rénovés, mais aussi pour élaborer les futurs projets.

L'édito de Pierre Sallenave

Pourquoi avez-vous voulu le guide pratique « Conforter la dimension économique des territoires en rénovation urbaine » ?

Je répondrai en reprenant une formule de Claude Martinand pour qui j'ai beaucoup d'admiration : « La France n'a pas besoin d'argent, elle a besoin de projets ». D'une part, cela signifie que les pouvoirs publics doivent impulser une dynamique dans les territoires. D'autre part, que c'est l'initiative privée qui fait le développement de ces mêmes territoires.

Ce raisonnement s'applique à la rénovation urbaine. Au départ, il y a une volonté publique qui se traduit par des actions publiques. Ensuite, il faut que l'initiative privée suive pour que l'impulsion d'origine porte vraiment ses fruits, pour qu'une dynamique spontanée émerge dans le quartier et la ville. La rénovation urbaine est le fait générateur de la renaissance de l'initiative privée. Elle crée les conditions pour que les acteurs du quartier ou de son environnement aient envie d'y développer des projets qui contribuent tous à améliorer la vie quotidienne des habitants.

Pendant longtemps, la politique de développement économique des quartiers a été pensée de manière stéréotypée. Par exemple, beaucoup ont considéré que le dispositif des zones franches urbaines, avec des exonérations de charges fiscales et sociales à la clef, était suffisant pour inciter à l'implantation d'entreprises. L'expérience a montré que ce n'était pas le cas.

Au travers de ce guide, nous voulons bousculer l'approche descendante (top-down), encore trop souvent privilégiée, au profit d'une approche ascendante (bottom-up). Plutôt que de tout imposer par le haut, il faut réfléchir aux moyens de favoriser l'émergence des initiatives sur le terrain, car il existe des ressources mobilisables. Quel environnement faut-il proposer ? Comment inspirer confiance et aider les porteurs de projet ? Comment faire en sorte que les initiatives qui voient le jour fassent boule de neige ? Autant de questions qu'il faut se poser.

Dans les années 1960-1970, des erreurs ont été commises concernant les quartiers. Aujourd'hui, la rénovation urbaine nous offre un second souffle en facilitant la mise en place d'une diversité fonctionnelle (y compris économique et commerciale) nécessaire à la qualité de vie. Il ne faut pas rater cette opportunité, au risque de décevoir les populations de ces quartiers qui ont repris espoir avec les changements en cours. C'est la raison d'être de ce guide.

Pierre SALLENAVE
Directeur général de l'ANRU

Comment souhaitez-vous que l'on aborde sa lecture ?

Certainement pas en se disant que l'on va y trouver des recettes transposables telles quelles. Il s'agit d'un guide qui donne des informations pratiques et des exemples d'initiatives puisés sur le terrain. Avec tout l'intérêt mais aussi toutes les limites de l'exercice. Concernant les exemples, nous n'avons pas encore assez de recul pour en tirer des enseignements. Mais ils peuvent être une source d'inspiration, sachant qu'ils ne doivent pas être reproduits à l'identique ailleurs parce que le contexte n'est pas le même.

Au-delà de ce guide, comment l'ANRU aide-t-elle au développement économique et commercial des quartiers en rénovation urbaine ?

L'ANRU joue un rôle de fédérateur, de « capitalisateur » et de stabilisateur. A cet égard, jamais la signature de l'agence n'a été prise en défaut depuis sa création. C'est important pour la confiance des acteurs publics comme privés. Pour les sites qui feront l'objet d'un nouveau contrat, l'ANRU projette une plus grande ouverture au privé. Toujours pour créer de la confiance dans le monde économique. Cette notion est essentielle à mes yeux. Les porteurs de projet ont besoin de confiance pour passer à l'acte.

Le développement économique dans les projets de rénovation urbaine
DEVELOPPER UNE OFFRE ABORDABLE D'IMMOBILIER D'ACTIVITE DANS LES QUARTIERS
Analyse transversale de 8 projets
Recommandations
ACCÈS À L'EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
la création d'activité dans les quartiers prioritaires - actions et partenariats de l'Acsé
l'acsé

Des avancées qu'il faut conforter

Une décennie après l'instauration du Programme national de rénovation urbaine, l'évolution de la physionomie des quartiers classés en Zones Urbaines Sensibles est de plus en plus perceptible. Hérités de la vision fonctionnaliste de la ville des années 50, ces grands ensembles étaient, lors de leur édification, des quartiers monofonctionnels d'habitat social situés à l'écart des centres de décisions locaux et des zones d'activités économiques. Toutefois, la plupart d'entre eux intégraient quelques commerces de proximité qui, compte tenu de l'évolution des modes de consommation et des attentes des usagers, souffrent aujourd'hui des nombreux dysfonctionnements urbains issus d'une architecture et d'une offre commerciale anachroniques.

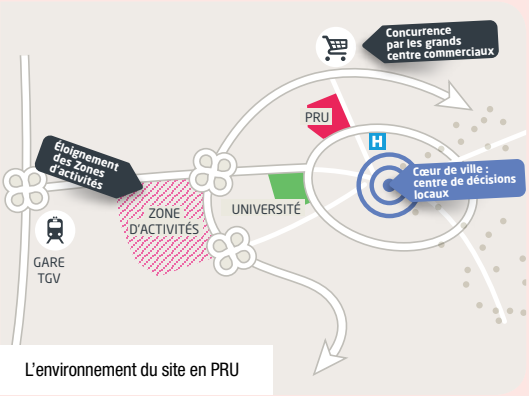
Réintégrer ces quartiers dans la ville

Pourtant, il paraît indéniable que la vie d'un quartier s'articule autour des différentes activités présentes sur son territoire. L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine, chargée d'assurer la mise en œuvre et le financement du PNRU, a pour mission, en partenariat avec les collectivités territoriales, de faire évoluer ces territoires pour qu'ils deviennent partie intégrante de la ville. Cette ambition d'un retour au droit commun des ZUS s'exprime singulièrement par la volonté d'insérer, sans les juxtaposer, des activités économiques et commerciales.

Cette recherche de mixité fonctionnelle est consubstantielle à la politique de rénovation urbaine des quartiers. Bien que ne disposant pas, à proprement parler, de prérogatives de développement économique, le PNRU concourt pleinement à la consolidation de la dimension économique des territoires en poursuivant ses objectifs de diversification des fonctions et de cohésion sociale. Le développement économique dans son acception la plus large sera un volet des futurs contrats de ville et programmes de renouvellement urbain.

Faire émerger et valoriser les atouts

La vitalité économique et commerciale d'un quartier résulte principalement de ses caractéristiques intrinsèques. Les ZUS bénéficient d'un potentiel souvent mésestimé voire invisible en première lecture. Pourtant, nombre d'entre elles détiennent des atouts endogènes (population jeune, foncier disponible…) et exogènes (proximité de centres de décisions et d'activités, d'infrastructures de transport…), qu'il convient d'identifier afin d'impulser une politique de développement viable et pérenne.



L'environnement du site en PRU

Pour autant, la consolidation économique des territoires en rénovation urbaine n'est pas réductible à l'implantation d'activités. L'identification des atouts des ZUS ne doit pas occulter les réalités du terrain. Seule une analyse fine des acteurs ressources et des spécificités du territoire permettra d'évaluer son potentiel puis de définir une stratégie réaliste de développement.

Les repères méthodologiques développés dans le guide

- → *Poser et partager un diagnostic sur le devenir économique du quartier*
- → *Identifier les acteurs ressources et les axes stratégiques de développement à privilégier*
- → *Concevoir la réalisation des actions et des opérations et leur mode de financement*

Aller au-delà de ce qui se fait

Identifier le potentiel des quartiers rénovés, amorcer et amener à maturité les initiatives, favoriser l'insertion professionnelle des habitants, renforcer l'articulation des dimensions urbaines, sociales et économiques, garantir la pérennité des investissements et ainsi conforter l'attractivité retrouvée de ces territoires sont autant d'enjeux auxquels doivent faire face les acteurs du PNRU. De fait, il convient de les éclairer sur les conditions à mettre en œuvre afin :

- d'aider les entreprises et de soutenir les initiatives de développement local ;
- d'accompagner l'installation d'activités économiques ;
- de proposer une offre commerciale ;
- de s'inscrire dans une démarche de marketing territorial.

Dans la pratique, la réalité des initiatives financées par l'ANRU a conduit les porteurs de projet à intervenir à ce jour sur le commerce de proximité, la mise en place de clauses d'insertion et, de manière plus marginale, le développement d'une offre en immobilier tertiaire et artisanal.

Au sein des conventions ANRU, 425 opérations sont inventoriées dans la famille « équipements économiques et commerciaux » et représentent 760 M€ d'investissements que l'ANRU s'est engagée à soutenir à hauteur de 157 M€.

L'essentiel des interventions permettant la diversification des fonctions a concerné : le commerce de proximité, les locaux d'activités et de services, les pépinières et hôtels d'entreprises de quartier.

La rénovation urbaine a également eu un effet de levier positif sur le recours aux clauses d'insertion :

- *16,6 millions d'heures d'insertion ont été réalisées dans le cadre du PNRU au 30 juin 2012 ;*
- *41 800 personnes ont bénéficié d'un total de 55 615 contrats, 82 % des bénéficiaires étant issus des ZUS.*

La conception d'une démarche de consolidation économique

Choisir la bonne échelle

La rénovation urbaine s'insère dans une dynamique de cohésion à des échelles plus vastes intégrant, au-delà de la ville et de l'agglomération, le bassin économique et d'emplois. Géographiquement et administrativement circonscrits, les quartiers en rénovation urbaine ne constituent pas toujours l'échelle de réflexion et d'action la plus pertinente. Les problématiques d'emploi dans ces quartiers sont, par exemple, interdépendantes avec l'économie du bassin de vie ou de l'agglomération, rendant alors nécessaire l'inscription du projet dans une démarche partenariale.

En 2010, la réflexion nationale menée conjointement par l'ANRU et la Caisse des Dépôts a donné lieu à la publication d'un rapport de mission sur « le développement économique dans les projets de rénovation urbaine ». Il identifie les conditions de réussite, comme, par exemple :

- *Mise en place d'un diagnostic économique partagé avec l'ensemble des parties prenantes*
- *Mise en place d'un plan d'actions partenarial inscrivant la dimension économique dans le projet de développement du quartier. Cela va de pair avec l'intégration de l'économie dans la gouvernance et un portage politique fort et permanent*
- *Mise en place d'une stratégie partenariale de marketing territorial*
- *Production d'une offre immobilière et animation économique*
- *Accompagnement du retour à l'emploi*
- *Stimulation de l'initiative privée et de l'innovation*

Suivre un cheminement méthodologique précis

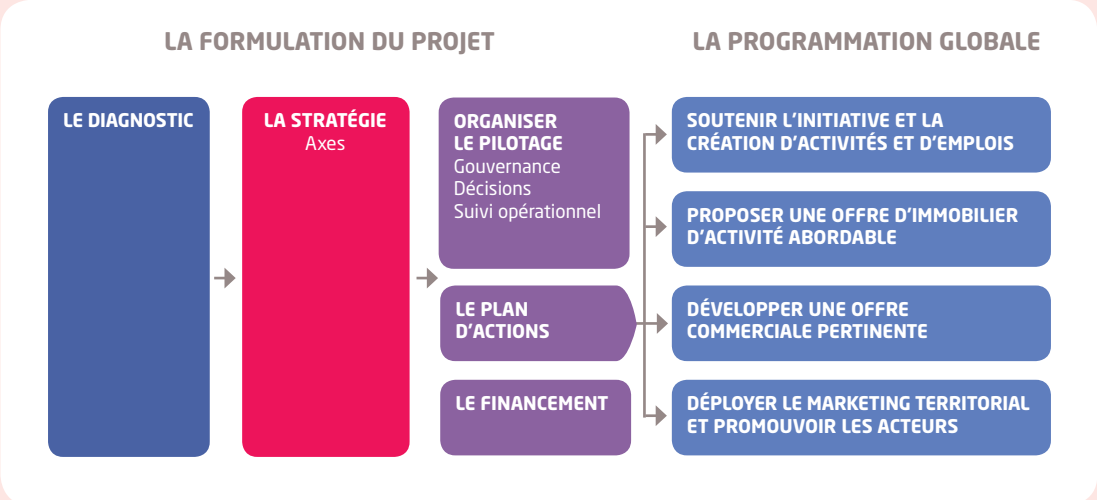
Le processus d'élaboration du projet économique s'inscrit dans un cheminement méthodologique précis, conduit de manière partenariale. Phase préalable à la démarche, le diagnostic s'attache à identifier les besoins, demandes et attentes des ménages et des entreprises qui ne trouvent pas satisfaction sur le site et auxquels le projet pourrait apporter des réponses plus adaptées. La concertation avec les acteurs du territoire semble alors nécessaire en vue d'obtenir des données tangibles et de construire une vision partagée. Matérialisé par l'analyse des forces/faiblesses et des opportunités/menaces du territoire, le diagnostic permet :

- d'avoir une vision objective de ses caractéristiques ;
- d'obtenir une vision dynamique des mutations à l'œuvre ;
- de soulever les principaux enjeux auxquels devra répondre le projet ;
- de mettre en évidence le rapport de concurrence et/ou de complémentarité qu'il entretient avec des espaces plus vastes ;
- d'identifier ses potentialités de développement.

L'élaboration d'une stratégie crédible et pérenne de développement économique consiste, compte tenu des caractéristiques du territoire, à allouer les ressources dont on dispose à chacun des objectifs poursuivis, de façon efficiente. La stratégie doit être orientée à la fois par les demandes actuelles, et par celles auxquelles le projet souhaite répondre. Toutefois, à un problème donné, plusieurs solutions stratégiques peuvent être retenues. La responsabilité du technicien consiste donc à faciliter l'arbitrage du décideur en lui exposant, en fonction des partenaires identifiés et des options chiffrées, les forces et faiblesses de chacune d'entre elles.

Mettre en place une gouvernance efficace

A partir de la stratégie retenue, le plan d'actions retranscrit de manière opérationnelle les différentes tâches successives à effectuer, afin d'atteindre de façon la plus réaliste possible chacun des objectifs fixés. Ce programme a pour vocation de fournir à chaque partie prenante du projet les éléments clefs nécessaires à l'engagement d'une stratégie partagée. Il est donc impératif d'opter pour une organisation « exécutive » laissant une large place à la gouvernance du projet dans le temps.



La mise en chantier des actions et opérations

Encourager les initiatives locales

Le soutien aux initiatives locales favorise l'insertion professionnelle des populations et contribue au développement du bassin économique local. Elles peuvent être recensées plus facilement, y compris celles paraissant moins formelles et abouties (garde d'enfants, mécanique et réparation…), en privilégiant une approche ascendante. La reconnaissance, la valorisation et la pérennisation de ce savoir-faire endogène redonnent du sens à la politique d'insertion. Les formes coopératives, de type réseau ou association, permettent de structurer l'existant et initient le développement économique de demain.

Favoriser et diversifier l'immobilier d'entreprises

L'immobilier d'entreprises participe à l'ancrage des activités économiques et contribue donc au processus de recomposition urbaine (mixité fonctionnelle), de cohésion sociale (création d'emplois) et de développement des quartiers en rénovation urbaine. Pourtant, certains freins aux investissements pour accroître l'offre demeurent : absence d'opérateurs privés, difficile équilibre économique, insécurité... Pour pallier à cette pénurie immobilière, les collectivités locales s'impliquent dans la réalisation de locaux et de bureaux en s'appuyant sur quatre types de produits qui combinent, selon une géométrie variable : accueil immobilier pour favoriser l'installation d'activités économiques naissantes, équipement mobilier, services intégrés (reprographie, réception…) et accompagnement de l'entreprise. Il s'agit par exemple de la pépinière d'entreprises ou du centre d'affaires du quartier.

Outre l'évaluation de la demande, la réalisation de tels produits nécessite de réunir un ensemble de conditions financières préalables à l'investissement et de lever un certain nombre de contraintes liées aux caractéristiques des quartiers en rénovation urbaine. Partenariat, investissement et montage sont indissociables de la réussite du projet et de sa commercialisation.

Le choix de la localisation dans un quartier doit être étroitement lié à l'accès à l'emploi des habitants et leurs besoins d'entreprenariat.

Bien positionner l'offre commerciale

Les activités commerciales de proximité jouent un rôle indéniable dans l'animation urbaine, le service aux habitants, le développement du lien social. Elles contribuent pleinement au renforcement de l'attractivité des quartiers en rénovation urbaine. Pour proposer une offre commerciale répondant aux besoins des chalands, aussi bien en termes de produits que de taille, le recours à un spécialiste de l'urbanisme commercial est essentiel. Son travail consistera à positionner le pôle commercial, restructuré ou nouveau, sur des critères de succès et de pérennité. Cette étude visera à :

- définir la zone de chalandise qui correspond à la taille du projet commercial nécessaire, pour assurer sa pérennité et son fonctionnement, et réaliste par rapport à la concurrence ;
- évaluer le marché potentiel théorique, autrement dit, l'ensemble des dépenses commercialisables des habitants et usagers présents dans la zone de chalandise ;
- estimer les loyers et le chiffre d'affaires potentiellement captables par le pôle ;
- programmer les surfaces à déployer par produit ou conclure à la saturation de l'offre ;
- faire un projet ergonomique, agréable et esthétique.

S'inscrire dans une démarche de marketing territorial

L'image stigmatisante attachée aux quartiers en rénovation urbaine représente un frein à leur capacité de développement. Les techniques du marketing territorial proposent un outillage solide pour structurer une démarche stratégique autour d'objectifs clairs et partagés par l'ensemble des décideurs du territoire.

La démarche stratégique s'appuie sur l'ensemble des services offerts sur le quartier, qui composent le « produit » (type et prix des logements, offre scolaire, sportive, culturelle, qualité des espaces publics, desserte, parking…) et la met en cohérence avec les actions de prospection et de promotion à destination des habitants et entreprises existants et potentiels.

Appliqué à un territoire, le marketing résultera de la concordance entre les actions menées par de multiples acteurs. Pour un quartier en rénovation urbaine, il s'agira, à partir d'une projection démographique du quartier à l'issue de sa rénovation, de mettre en cohérence les cibles des ménages recherchés par le bailleur social ou le promoteur avec la programmation du nouvel équipement sportif ou culturel ou de la maison de quartier, les horaires de l'accueil périscolaire, le dimensionnement de la restauration scolaire… S'appuyant sur cette identification des cibles, la promotion des quartiers en rénovation urbaine valorise l'attractivité du territoire dans ses composantes résidentielles, commerciales et économiques. Elle contribue à la reconstruction de leur image auprès des différents acteurs et publics : collectivités, entreprises, salariés, commerçants, investisseurs, opérateurs, leaders et relais d'opinion, habitants du quartier ou extérieurs.

Adopter une approche systémique, intégrée et partenariale

En définitive, seule une approche systémique, intégrée et partenariale peut contribuer significativement à la revitalisation des quartiers en rénovation urbaine. Le projet de consolidation économique et commerciale nécessite d'être intégré aux enjeux de l'agglomération et de se positionner par rapport à eux. De plus, l'expérience enseigne qu'il ne peut être développé de manière autarcique. Au contraire, la prise en compte des dimensions urbaines, sociales, culturelles et locales permet l'enrichissement mutuel des enjeux. Enfin, la multiplicité d'acteurs, leur diversité et leurs intérêts parfois antagonistes confère au projet un niveau important de complexité. La gouvernance, impulsée par le volontarisme politique, favorise la démarche efficace de concertation et de pilotage de l'action.

La réalité économique et commerciale des quartiers en rénovation urbaine est contrastée. Néanmoins, il s'y passe des choses intéressantes permettant de consolider leur vie économique. Même s'il n'a pas pour vocation directe le développement économique et commercial des quartiers, le Programme national de rénovation urbaine y contribue. Par les retombées positives des travaux de rénovation urbaine sur la population locale grâce aux clauses d'insertion, par la revitalisation des commerces et services de proximité, par l'encouragement à l'essor d'autres activités, notamment celles présentes sur place. Reste que les obstacles, pratiques et préjugés qui persistent doivent être dépassés pour ouvrir de nouvelles opportunités. Ceci est d'autant plus essentiel que les quartiers en rénovation urbaine peuvent disposer d'atouts intéressants pour leur repositionnement dans le bassin de vie économique.

PARTIE 1

QUEL POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT POUR LES QUARTIERS EN RÉNOVATION URBAINE ?

1 COMMENT CONFORTER LES AVANCÉES DÉJÀ RÉALISÉES ?

Même si la réalité socioéconomique des quartiers en rénovation urbaine reste contrastée, la transformation urbaine en cours peut offrir des marges de manœuvre. Le Programme national de rénovation urbaine (PNRU) n'a pas pour vocation directe de développer économiquement et commercialement les quartiers concernés. Mais il y contribue par son action au service de leur diversification et de leur cohésion sociale. Cette dynamisation prend plusieurs formes.

Les retombées positives des travaux de rénovation urbaine

Tout d'abord, les chantiers de rénovation urbaine ont un impact bénéfique pour les populations locales. Non seulement en termes de qualité de vie mais aussi en termes d'accès à l'emploi. La charte nationale d'insertion adoptée par l'ANRU le 9 février 2005 est le premier document imposant des obligations d'insertion à l'échelle nationale. Elle fixe un objectif minimum de 5 % du nombre total d'heures travaillées dans le cadre des investissements financés par l'ANRU et de 10 % des embauches directes ou indirectes effectuées dans le cadre de la gestion urbaine de proximité et de la gestion des équipements, financés par l'ANRU au bénéfice des habitants des zones urbaines sensibles. **Au 30 juin 2012, grâce à ce dispositif, 16,6 millions d'heures d'insertion ont bénéficié à 41 800 personnes, au travers de 55 615 contrats.** Point positif supplémentaire, certains acteurs généralisent ce dispositif à l'ensemble de leurs marchés.

Le maintien des commerces et des services de proximité et la création de cœurs de quartier

Par ailleurs, de nombreux projets de rénovation urbaine (PRU) font le pari de revitaliser les commerces, souvent autour d'un cœur de quartier. Pour cela, ils misent notamment sur le maintien et l'essor d'une offre de commerces et de services de proximité. En rénovant, en agrandissant et en repositionnant l'existant selon des critères de visibilité et d'accessibilité. Et en favorisant de nouvelles implantations.

Les bonnes pratiques pour l'implantation d'autres activités

Concernant l'implantation d'autres activités, les PRU sont aussi engagés. Moins fortement que dans le domaine commercial, certes, mais des pratiques émergent. Celles reposant sur une démarche à l'échelle d'un bassin de vie, avec un déploiement d'actions spécifiques en direction des habitants pour favoriser leur accès aux emplois créés et accompagner leurs initiatives entrepreneuriales. D'autres tentant de valoriser le potentiel, souvent méconnu et donc difficile à appréhender, porté par les acteurs du territoire. Enfin, celles contribuant à proposer de l'immobilier d'entreprises en petites surfaces modulables.

Le saviez-vous ?

Les restructurations commerciales et les créations de locaux d'activités peuvent être soutenues par l'ANRU. Elle a prévu d'allouer 157 millions d'euros aux 425 opérations inventoriées dans l'ensemble des conventions de rénovation urbaine.

Quels sont les obstacles, pratiques et préjugés à dépasser pour aller plus loin ?

Voici les principaux freins au développement économique et commercial des quartiers en rénovation urbaine repérés sur le terrain :

- **Une démarche insuffisamment volontaire, durable, globale, structurée et concertée :** sans ces qualités, le succès de toute démarche de revitalisation d'un quartier en rénovation urbaine sera aléatoire.
- **Le manque de connaissance et de mobilisation des nombreux acteurs économiques :** il ne permet pas de connaître leurs préoccupations, leurs attentes, leurs projets, leurs ressources…, alors qu'ils peuvent être de précieux contributeurs.
- **Une réflexion sur une aire géographique trop restreinte :** se limiter au quartier en rénovation urbaine stricto sensu n'est pas pertinent. Pour être efficace, une politique de développement économique et commercial se conduit au minimum à l'échelle d'un bassin d'emplois. Ce qui suppose qu'elle soit de préférence portée par une intercommunalité.
- **Un défaut de vision à long terme :** si les choix ne sont pas faits suffisamment en amont, il devient très difficile de trouver des terrains bien localisés et de réaliser les équipements et infrastructures nécessaires à l'accueil des entreprises et commerces.
- **Une approche trop quantitative des demandes d'insertion** qu'il s'agit de remplacer par une approche plus qualitative pour l'accès à l'emploi, identifier les bénéficiaires dès les processus de relogement et les accompagner sur un parcours complet.
- **L'inadaptation du projet par rapport à son contexte :** au plan commercial, il est illusoire de reconduire des structures conçues il y a plusieurs décennies qui ne peuvent lutter contre les pôles attractifs qui se sont créés en dehors des quartiers. Pour les autres activités, il n'est pas judicieux de chercher à concurrencer l'existant.
- **Un environnement parfois défavorable :** il peut prendre la forme d'une difficulté d'accès et de stationnement, d'un manque de services aux entreprises et à leurs collaborateurs (sandwicheries, restaurants, impression numérique…), etc.
- **Une insécurité qui dissuade :** elle contribue à la mauvaise image des quartiers concernés et constitue alors un frein pour tous les entrepreneurs et investisseurs potentiels.

Le développement économique dans les PRU

Eléonore Hauptmann
responsable du Pôle d'Appui Opérationnel, ANRU

« La question du développement économique et commercial des quartiers en rénovation urbaine est primordiale mais c'est l'une des plus difficiles à traiter. Dans le PNRU actuel, l'implantation d'activités a du mal à se concrétiser. Mais l'image de bon nombre de quartiers évolue en même temps que la rénovation urbaine avance. Un quartier qui bouge grâce une dynamique de transformation peut intéresser des investisseurs et des entrepreneurs qui auront envie de suivre cette dynamique. Ceci dit, le développement économique est plus facile à dire qu'à faire, plus encore dans le contexte économique général actuel. Pour réussir une telle démarche, les responsables de la rénovation urbaine devront œuvrer en étroite collaboration avec les services et acteurs économiques locaux. L'articulation peut se faire à différents niveaux : synchroniser le temps du projet urbain et social avec celui des acteurs économiques privés souvent plus court, repérer les acteurs prêts à s'investir dans le territoire, amener les initiatives à maturité… Cette démarche demande à sortir des chemins battus et à s'intéresser à une autre culture pour comprendre les attentes, les contraintes, les codes, la manière de travailler… du monde économique. Mais l'esprit d'ouverture déjà présent dans la profession prédispose à aller de l'avant et à impulser de nouvelles pratiques. »

2 QUELS SONT LES ATOUTS DES QUARTIERS EN RÉNOVATION URBAINE ?

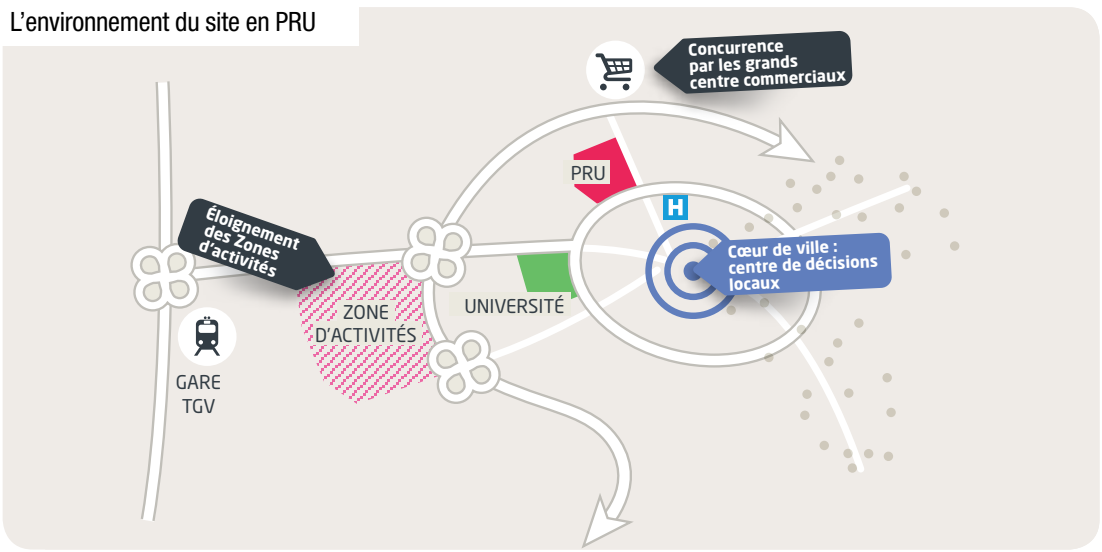
Point important pour leur avenir, ces territoires ont des arguments à faire valoir pour consolider leur dimension économique et commerciale. Même si tous n'ont pas la même aptitude à accueillir des activités. Panorama de leurs potentialités.

La donne a changé en matière de localisation

Les quartiers en rénovation urbaine (RU) disposent d'atouts en faveur de leur développement économique et commercial. Ils doivent être étudiés dans le cadre de la dynamique de transformation en cours.

Le premier atout, exogène, peut avoir trait à leur localisation et leur environnement immédiat. Auparavant, les quartiers en RU se trouvaient en périphérie. Du fait de l'étalement urbain, beaucoup se situent maintenant en première couronne de ville et d'agglomération. Une situation qui peut intéresser des entrepreneurs. La « position » des quartiers en RU peut être d'autant plus intéressante que dans leur voisinage figure(nt) souvent un ou plusieurs pôles structurants du bassin de vie : zone d'activités, centre universitaire, site hospitalier, espace paysager de qualité… porteurs en termes de services, d'activités, de formations, d'emplois, de loisirs… **Cette proximité peut et doit favoriser de nouveaux liens avec ces pôles structurants, qu'ils soient physiques mais surtout humains, pour développer la mise en réseau des acteurs.** D'autant que de nombreuses intercommunalités ont développé l'offre de transports en commun pour favoriser les échanges quartier en RU/bassin de vie.

L'environnement du site en PRU



Des ressources internes

A ces atouts liés à leur localisation et leur environnement, les quartiers en rénovation urbaine peuvent ajouter d'autres atouts, endogènes, susceptibles d'être tout aussi stratégiques. **Ces quartiers ont parfois la capacité à proposer du foncier et du bâti à un prix attractif.** Ils accueillent et peuvent accueillir une micro-économie (micro-activités, activités non sédentaires, activités temporaires, activités artistiques et créatives spontanées…) prometteuse si on arrive à la fixer et à la développer. En raison de la présence **de nombreuses personnes (dont beaucoup de jeunes**) en attente d'une solution pour accéder au marché du travail, ils **constituent potentiellement un vivier pour les recruteurs.** Et on y trouve aussi des acteurs locaux talentueux et dynamiques (entrepreneurs, commerçants, artistes, sportifs, responsables d'associations…) qui, lorsqu'ils sont mobilisés dans de bonnes conditions, peuvent créer un effet d'entraînement en faveur de l'émergence de nouvelles initiatives de développement local.

C'est Capital

DES ATOUTS A VALORISER…

- Des quartiers souvent localisés en première couronne de ville et d'agglomération
- Des quartiers fréquemment proches de centres de décisions locaux, de zones d'activités, de pôles universitaires, de grandes infrastructures (transports, numériques…)
- Des liaisons et transports souvent améliorés entre les quartiers et leurs bassins de vie grâce aux efforts conjugués des pouvoirs publics
- Du foncier et du bâti à prix raisonnable
- Une population souvent jeune
- Un vivier de travailleurs disponibles
- Une microéconomie qui peut être développée
- La présence de « locomotives » locales

… ET DES HANDICAPS A DEPASSER

- Des quartiers souvent mal reliés aux zones d'activités et trop souvent en dehors des flux de transit
- Des quartiers subissant la concurrence des grands centres commerciaux
- Du foncier et du bâti qui n'ont pas été identifiés et équipés pour recevoir des activités
- Des quartiers insuffisamment préparés pour l'accueil d'activités (problèmes de desserte, de terrains mal placés…)
- Des demandeurs d'emploi souvent peu qualifiés et fragilisés
- Des quartiers considérés comme non attractifs pour le développement d'activités en raison d'une méconnaissance de leur transformation par les décideurs économiques
- Une méconnaissance réciproque des acteurs de la rénovation urbaine et du monde économique
- Des liens insuffisants entre les acteurs du social et de l'emploi et du monde économique (public et privé)
- Un manque de synergie entre le programme de rénovation urbaine et l'activité économique du bassin de vie
- Des opérations de développement économique et commercial qui ont du mal à voir le jour en raison de leur complexité (statut juridique, libération foncière…)
- Des réflexions publiques centrées sur l'économie sociale en oubliant les autres dimensions de l'économie
- Les investisseurs qui recherchent des polarités commerciales mais hésitent à investir en diffus
- Des difficultés à harmoniser qualités résidentielles et exigences de l'activité économique

La parole à un acteur de terrain
Un autre regard

Marc MARYNOWER
dirigeant de MMAP, cabinet conseil en marketing et communication des territoires, maître de conférences associé à l'université de Bourgogne

« Les évolutions des quartiers en rénovation ne sont souvent pas perçues " à l'extérieur " à hauteur de leur réalité. Ce décalage d'image inhibe le comportement des investisseurs et entrepreneurs, pénalise ainsi le développement des activités économiques et freine l'évolution de la mixité sociale. D'où la nécessité de changer le regard que portent, sur le quartier, les différentes parties prenantes intra et extraterritoriales. Il ne s'agit pas simplement de communication d'image : inventons un beau logo, un bon slogan et tout va aller mieux ! Il faut raisonner " stratégie d'attractivité " en intégrant le marketing territorial dans le pilotage du projet. Et définir, avant tout programme d'actions, le positionnement, c'est-à-dire la place que souhaite occuper le quartier dans l'esprit de ses publics-cibles. Un positionnement fidèle à l'esprit des lieux, en résonance avec son projet d'avenir, motivant pour les cibles, différenciateur pour " faire sa place " face à la concurrence et pérenne pour capitaliser durablement dessus... »

Les réalités du quartier à prendre en compte

Reste que la recherche des atouts ne doit pas occulter les réalités du territoire. Les quartiers en RU ne sont pas égaux en matière de potentiel de développement des activités. Certains doivent rester résidentiels tout simplement parce que les conditions ne sont pas réunies pour qu'il en soit autrement (absence de foncier…). D'autres ont une aptitude, plus ou moins grande, à la mixité résidentiel/activités parce que leur « positionnement » est privilégié : en cœur de ville et/ou d'agglomération, sur un axe fort de liaison intercommunale, à proximité d'un pôle d'échanges de communications (routes, transports en commun…) ou d'un site à fort potentiel économique (centre commercial, zone d'activité, équipement structurant…), etc.

Si certaines actions qualifiantes s'imposent à la majorité des quartiers en RU, d'autres en revanche doivent être modulées en fonction de leur profil.

Mode d'emploi(s)
Les actions qualifiantes à réaliser en fonction du profil de quartier en RU

Actions communes à tous les quartiers
• Repérer et soutenir la micro-économie, l'économie solidaire et l'insertion des populations existantes • Requalifier et rendre accessible une offre minimale de proximité : commerces, pôles médicaux, services sociaux et administratifs… • Assurer l'accès aux services concurrents et à l'emploi des habitants : information, formation… • Aider à la mobilité vers l'offre d'emplois avec le reste du bassin de vie : par les transports en commun en site propre, les pôles d'échanges multimodaux, l'aide au déplacement, le covoiturage…

Profil des quartiers	Actions spécifiques
• Le quartier reste résidentiel	→ Travailler l'implantation d'activités en frange de quartier
• Le quartier a une certaine aptitude à accueillir une part d'activités • Le quartier dispose de foncier et peut prétendre à une mixité plus affirmée	→ Identifier les atouts d'environnement et les locomotives locales, publiques ou privées → Stabiliser et développer les activités présentes sur le quartier et en attirer de nouvelles, venues de l'extérieur → Envisager la création de produits d'accueil spécifiques : pépinière, hôtel d'entreprises… → Favoriser les relations avec l'environnement (économique, universitaire…)

Favoriser une démarche intercommunale

Pour maximiser ses chances de réussite, **il est souhaitable que la démarche soit portée par une intercommunalité, en lien étroit avec la ville. C'est l'échelle pertinente.** Elle peut permettre d'envisager l'implantation d'équipements structurants au cœur du quartier en RU. L'intercommunalité doit intégrer au « portefeuille » de sites d'activités qu'elle promeut, les terrains et bâtis dédiés à l'économie dans le territoire concerné ou à proximité, s'ils ne sont pas marginaux. En mettant en avant l'ensemble de leurs atouts et pas seulement leurs éventuels allégements de charges. En termes de marketing urbain, ces terrains et bâtis peuvent être valorisés comme étant une composante de la stratégie de diversification de l'offre du territoire.

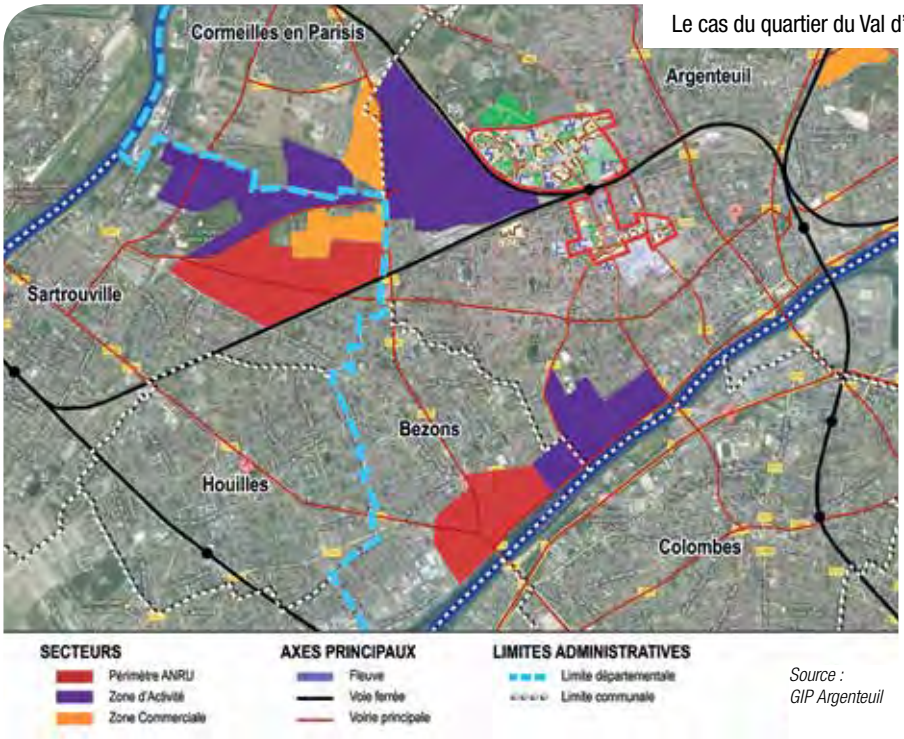
L'intercommunalité doit chercher à inscrire les activités à développer dans des filières économiques ou des pôles (d'excellence ou de compétitivité) pour conjuguer au mieux les initiatives publiques et privées et donc générer une dynamique. Naturellement, les choix stratégiques en matière économique et commerciale devront tenir compte voire susciter des actions dans d'autres domaines de compétence des intercommunalités : voirie, transports en commun, attractivité territoriale, formation… **Ancrer durablement des activités nécessite donc de regarder sans fard les réalités du territoire et de peser les chances de succès de tout projet.** Parallèlement, les acteurs impliqués – notamment les villes – doivent demeurer mobilisés et contribuer à faire connaître le potentiel local en développement.

Zoom sur…

… le quartier du Val d'Argent à Argenteuil

Côté ouest, il jouxte une zone économique et commerciale. Mais entre les deux, il y a une voie ferrée qui constitue un obstacle à leur perméabilité réciproque et donc à la réalisation spontanée d'un projet de développement commun. Au sud, le projet de rénovation urbaine de Bezons est également situé dans le prolongement d'un parc d'activités, celui des Bords de Seine à Argenteuil. Cet environnement immédiat peut constituer un bon levier de développement, pour des activités de service qui correspondent aux qualifications des habitants.

Le cas du quartier du Val d'Argent à Argenteuil



Source : GIP Argenteuil

Poser un autre regard sur le site

L'enjeu n'est pas de faire d'une main de la rénovation urbaine et de l'autre du développement économique en se demandant comment les articuler, mais de **penser la rénovation urbaine comme un levier d'une stratégie de changement social et urbain**. Ce qui suppose de considérer le territoire comme un territoire d'opportunités au sein même de la stratégie économique d'agglomération.

L'analyse des atouts endogènes et exogènes du site en rénovation urbaine croisée avec l'objectif de diversification fonctionnelle amène alors tout naturellement à se questionner sur le positionnement du site dans son territoire. Qu'est-ce qui singularise le site en rénovation urbaine en transformation ? Que peut-il apporter qui ne se trouve pas ailleurs ?

Il est temps d'engager une approche du type marketing territorial pour resituer le quartier au sein de son territoire, à l'échelle des marchés de localisation des ménages et des entreprises, en fonction des évolutions prévisibles de ces marchés et des projets publics et privés. La réflexion est itérative, entre « interne » (le quartier) et « externe » (l'agglomération). Les caractéristiques propres du quartier sont réinterprétées en fonction de ce qui existe autour et ailleurs. Cela suggère des manques auxquels le quartier pourrait répondre et renouvelle ainsi la vision de ses atouts et handicaps.

Le positionnement fonde l'image et revisite l'identité que l'on veut donner au quartier, les messages que l'on va développer tant auprès de ses habitants que des interlocuteurs externes, partenaires ou clients. Pour reprendre un autre terme de marketing, il fonde la promesse que l'on fera aux uns et aux autres. **L'intérêt de la démarche est de pouvoir valoriser le fait de participer à la création d'un nouvel espace urbain.** Il ne s'agit pas d'attirer un boulanger grâce à un local adapté à un prix convenable en fonction du risque commercial identifié. Le bon raisonnement est le suivant : parce qu'il se sent personnellement en adéquation avec « ce » contexte, le boulanger est intéressé à y développer son activité.

Le positionnement doit avoir du sens pour les habitants et au regard des activités actuelles du quartier. Les uns et les autres doivent pouvoir s'y reconnaître, se l'approprier et être d'une manière ou d'une autre mobilisés par les perspectives qu'il offre.

Le saviez-vous ?

Le marketing est un ensemble de connaissances, de méthodes et de pratiques destiné à permettre à une organisation de produire ce qui répond aux besoins et aux attentes de ceux à qui elle s'adresse. Il met son sujet d'étude au service du consommateur et s'inscrit dans un objectif plus large de bien-être de l'ensemble de la société, qui définit le marketing sociétal.

L'objet du marketing urbain est la ville. Conduit par les autorités publiques territoriales, il doit être inscrit dans une logique de bien commun et de développement durable. Cela signifie qu'il doit répondre à une très grande diversité d'attentes, souvent contradictoires, tout en assurant un développement équilibré du territoire. Il lui faut pour cela s'attacher à développer des réponses qui puissent être les plus partagées possibles, les plus compatibles les unes avec les autres, et se situer a minima à l'échelle d'une agglomération ou d'une aire urbaine.

Quelles retombées attendre de la consolidation économique et commerciale des quartiers ?

Un territoire est dynamique s'il comprend un tissu économique et commercial performant. Des activités sont compétitives si elles s'inscrivent dans un environnement en mouvement. Tout est interdépendant. **La revitalisation de l'activité économique et commerciale des quartiers en rénovation urbaine aura des effets bénéfiques qui dépasseront les aspects économiques et commerciaux.** Elle peut permettre, à terme :

- de **favoriser l'insertion professionnelle** de leurs habitants via l'accroissement de l'offre d'emplois, la création de leur activité, la valorisation de l'image du quartier qui augmentera leurs chances de trouver un poste dans le bassin économique local… ;
- de **donner envie aux entrepreneurs « extérieurs »** d'y investir pour profiter de la dynamique en marche ;
- de simplifier la vie de leurs habitants qui pourront accéder à des services, commerces et emplois ;
- de **stimuler la création de valeurs et la circulation des richesses** entre les résidents et les usagers ;
- de **développer la mixité sociale, professionnelle et urbaine ;**
- d'inciter les populations proches à venir dans le quartier ;
- de disposer d'un levier supplémentaire pour leur revitalisation dans tous les domaines (social, éducatif, culturel…) ;
- de donner aux habitants les raisons d'avoir une meilleure image du quartier et d'envisager l'avenir plus positivement ;
- enfin, de pérenniser la démarche de rénovation urbaine et renouveler l'image et l'attractivité du quartier dans son territoire.

La parole à un acteur de terrain

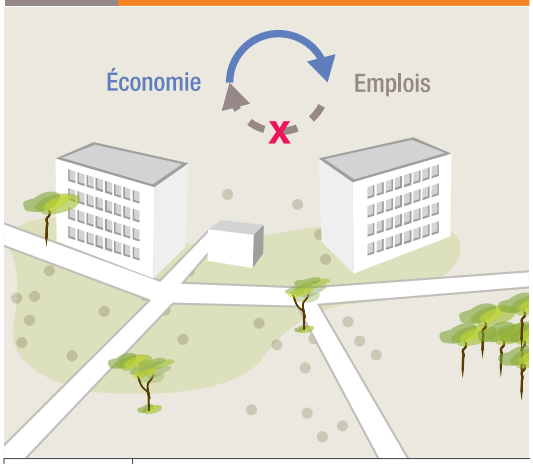
Tirer parti des ressources locales

Danielle DUBRAC

vice-présidente de la chambre de commerce et d'industrie de Seine-Saint-Denis

« Dans les quartiers en rénovation urbaine, il y a des ressources locales qui ne demandent qu'à être mobilisées. Mais, en amont, il est nécessaire de créer un environnement favorable à l'installation, qui plus est pérenne dans le temps, des entreprises. Cela passe par : le développement d'une offre de locaux diversifiée, pour permettre le parcours immobilier des structures, d'une gamme de services aux entreprises, de la mixité fonctionnelle, le désenclavement du quartier, la création d'un environnement de qualité y compris en termes de sécurité… C'est ce à quoi œuvre la CCI

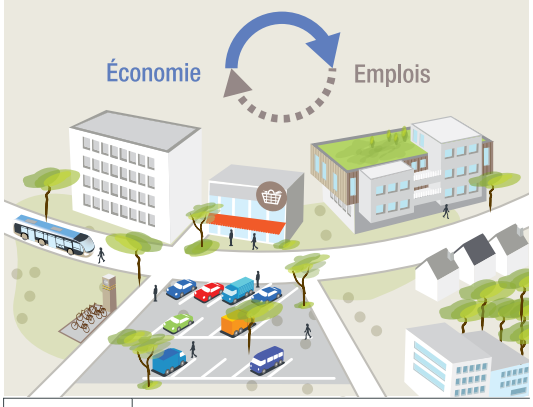
Les 4 étapes de la consolidation économique

Cycle de maturation	Étape 1 QUARTIER À RÉNOVER le quartier stigmatisé	Étape 2 QUARTIER EN RÉNOVATION l'image du quartier évolue
		
Commerces	Commerces en dépérissement	Revitalisation commerciale
		• Commerces visibles et qualitatifs • Nouvelle palette commerciale positionnée dans l'aire de chalandise
Désenclavement	Liens ténus à la ville	Desserte des commerces
	• Faiblesse de l'offre de mobilité	• Nouvelle offre de stationnement proche des commerces
Vitalité économique	Économie invisible	Prise de conscience locale
	• Potentiel local non mesuré	• Diagnostic du territoire et étude de marché sur les besoins endogènes et exogènes du quartier • Approche des acteurs locaux de l'économie locale
Emploi	Chômage et assistance	Retour à l'emploi aidé
	• Situation préoccupante	• Démarches pour l'emploi • Insertion (ANRU)

quotidiennement. Quand cela est fait, il est plus facile de tirer parti des ressources des quartiers en rénovation urbaine. Je pense en particulier aux jeunes – le quart de ceux qui sont au chômage a envie de créer son entreprise. En Seine-Saint-Denis, de nombreuses initiatives sont conduites pour valoriser les ressources des quartiers. Par exemple, sur le territoire de la communauté d'agglomération de Plaine Commune, la charte entreprise-territoire vise à faire en sorte que le développement économique profite au développement local et notamment aux habitants grâce à des actions dans six domaines prioritaires : l'emploi et l'insertion, le lien école-entreprise, le soutien à la création d'entreprise, le développement des liens avec le tissu économique local, l'intégration professionnelle des personnes handicapées et la vie des salariés sur le territoire. »

Cycle de maturation

Étape 3
TRANSFORMATION CONSOLIDÉE
la ville reprend ses droits



Commerces	Animation commerciale

- Animation commerciale
- Développement de services

Désenclavement	Desserte du quartier

- Arrivée de la desserte bus/TCSP
- Espaces publics

Vitalité économique	Initialisation du projet économique pertinent

- Repérage des besoins des entrepreneurs locaux
- 1ère action « phare » : création d'ateliers artisanaux ou de pépinières tertiaires pour répondre aux besoins des entrepreneurs du quartier

Emploi	Retour à l'emploi aidé

- Poursuite des démarches pour l'emploi
- Développement de nouvelles formes d'insertion (formations…)
- Possibilité de mobilité vers les emplois extérieurs du quartier

Étape 4
QUARTIER REPOSITIONNÉ DANS LE BASSIN D'EMPLOI
la vie économique s'exprime

Vie commerciale

- Animation commerciale
- Services et commerces profitables

Multimodalité et visibilité

- Pôle d'échanges de transports (bus, piétons, cyclistes…)
- Renforcement numérique

Projet inventif à valeur ajoutée

- Nouvelle offre immobilière en bâtiment basse consommation accessible aux personnes à mobilité réduite par création ou restructuration : hôtel d'entreprises, pôle services/activités, services/activités, incubateur…
- Développement d'une filière économique locale

Recherche adéquation offre-emplois

- Poursuite des démarches pour l'emploi
- Développement de nouvelles formes d'insertion (formations…)
- Plus de possibilités de mobilité vers les emplois extérieurs au quartier
- Création endogène d'emplois

Pour se donner les meilleures chances de consolider la dimension économique et commerciale d'un quartier en rénovation urbaine, il est nécessaire de rester créatif, d'être ouvert aux opportunités, tout en suivant un cheminement bien précis. Tout part d'un diagnostic exhaustif qui doit bien mettre en évidence les forces/faiblesses et les opportunités/menaces. L'exercice n'est efficient que s'il permet de repérer les acteurs économiques prêts à agir et qu'il fait émerger les objectifs stratégiques à poursuivre d'où découle tout naturellement le plan d'actions. Ces étapes doivent être franchies en ayant le souci d'associer en permanence tous les acteurs concernés. Pour obtenir une vision partagée et enclencher une démarche « exécutive » qui s'insère dans le tempo des investisseurs et acteurs du monde économique. Cela, pour favoriser l'appropriation de la démarche et la mobilisation de toutes les parties prenantes. Et pour aboutir à un projet pertinent.

PARTIE 2

COMMENT FORMULER LE PROJET ?

1 POURQUOI FAUT-IL PARTIR D'UN DIAGNOSTIC ?

Ouverture d'esprit, réactivité, objectivité, exigence et concertation, ce sont les qualités que requiert cette étape essentielle qui constitue les fondations sur lesquelles tout se construit.

Les règles à respecter pour qu'il soit pertinent

Pour obtenir un diagnostic pertinent, il doit être mené avec une forte exigence qualitative et ne pas se contenter de simples statistiques. **Le diagnostic doit révéler l'identité économique des acteurs du territoire avec lesquels il doit être partagé. Il doit se prononcer sur leur capacité à se mobiliser de manière cohérente dans le futur.**

Plusieurs règles doivent être respectées pour cela. Tout d'abord, il faut raisonner à la bonne échelle de territoire. Dans le domaine économique et commercial, elle dépasse le périmètre du quartier en rénovation urbaine. **Le niveau judicieux est le territoire intercommunal voire le bassin de vie car les enjeux dans ce domaine sont interdépendants avec leur environnement géographique. Ensuite, il est nécessaire de faire preuve des plus grandes ouverture d'esprit, objectivité et exigence possibles.** L'ouverture d'esprit pour, par exemple, repérer les atouts et potentialités susceptibles d'exister mais qui passent souvent inaperçus. L'objectivité pour voir aussi bien les forces que les faiblesses, les opportunités que les menaces (voir en page 35 l'exemple de grille d'analyse fonctionnant sur ce principe). L'exigence, afin d'arriver à rassembler tous les éléments utiles. Enfin, la réactivité, pour être en mesure de saisir les opportunités qui peuvent soudainement se manifester.

Les acteurs et les données à rassembler

Pour avoir une connaissance approfondie du territoire pris en compte, le diagnostic doit réunir plusieurs catégories d'informations. **Les personnalités, les locomotives locales et les acteurs prêts à s'investir.** Les paramètres relatifs aux activités économiques générales (branches et filières), aux activités commerciales (de l'hyper à la proximité), des pôles de services (hôpital, université, lieu touristique, gare…), à l'économie sociale et solidaire (associations, acteurs mutualistes et coopératifs) et aux activités fréquemment oubliées (micro-activités, activités non sédentaires ou temporaires…).

Mais il s'agit aussi de repérer les attentes, besoins et pratiques des habitants, usagers et professionnels. Ces données doivent bien mettre en évidence le positionnement des activités du quartier en rénovation urbaine dans son bassin économique et l'impact du bassin économique sur le quartier en rénovation urbaine.

Pour rassembler ces éléments, toutes les sources possibles doivent être activées (lire Mode d'emploi(s)). Non seulement pour être exhaustif mais aussi pour aboutir à une appropriation collective de l'état des lieux. **Enfin, ces données doivent être problématisées pour constituer un véritable diagnostic.**

Mode d'emploi(s)

Quelles sont les bonnes questions à se poser ?

Dynamique économique du territoire

- Quelle est l'économie domestique ? Quelles sont les attentes et ressources de la population en matière économique ?
- Quels sont les projets et réalisations économiques ? Quel est leur positionnement dans le marché immobilier local ? Les projets sont-ils appréhendés de manière isolée ou comme une composante à part entière des grands enjeux du développement économique du territoire ? Sont-ils considérés comme des éléments structurants ?
- Quelles sont les caractéristiques des activités ? Quelles sont les filières économiques présentes ? Présence d'économie sociale et solidaire ?
- Y a-t-il des pôles d'innovation ou de compétitivité voire des grands établissements publics ou privés ?
- Quelle est la dynamique commerciale ?
- Quels sont les revenus de la population ?
- Quelles sont les relations existantes entre les entreprises, le quartier et ses habitants ?
- Quels sont les difficultés socio-économiques et les dysfonctionnements ? Quelle est la situation de l'emploi ?

Potentiel de développement

- Quels sont les axes de développement de l'offre économique ?
- Quelle est l'offre immobilière et foncière disponible ? Favorise-t-elle le parcours des entreprises aux différents stades de leur développement ? Est-elle complémentaire de celle du bassin économique local ? Quel est son rapport qualité/coût ? Existe-t-il des capacités d'extension à court et à moyen termes ?
- Quel est le potentiel de ressources valorisables du point de vue économique (qualification de la population, réseaux associatifs, potentiel d'initiatives, ressources des entreprises…) ?
- Quelle peut être la vocation du quartier relativement aux autres sites de l'agglomération ?

Enjeux et stratégie

- L'aspect économique est-il traité dans le projet de rénovation urbaine, développé dans une approche intégrée avec le développement urbain et social, inscrit dans la dynamique du bassin économique local ?
- Y a-t-il un portage politique et opérationnel ?
- Quelles sont les synergies existantes et potentielles entre les différents dispositifs des politiques publiques (CUCS, PRU, ZFU, FEDER…) et entre les activités et la politique publique de l'emploi ?

Les acteurs et la conduite du projet

- Quels sont les acteurs et réseaux d'acteurs publics et privés ? Quel est leur positionnement par rapport à la vie économique du territoire ? Parmi eux, quels sont ceux qu'il faut impérativement mobiliser pour le succès de la démarche ?
- Quelles formes prennent le pilotage et la gouvernance économiques ?
- Comment se font la communication et la valorisation de l'offre économique ?

Mode d'emploi(s)

Quelques exemples de données à collecter

Population	Foncier	Accessibilité du site
Nombre de ménages	Structure juridique/propriété	Qualité des dessertes routières et accessibilités, notamment des poids lourds
Nombre d'habitants	Disponibilité	Qualité des transports en commun (nature, fréquence, facilité d'accès)
Pyramide des âges	Constructibilité (PLU)	Accès en mode de transport doux (marche à pied, vélo)
Taux de chômage (avec profil des demandeurs d'emploi…)	Si bâtiments existants : qualité de la construction, nature des baux, niveau des loyers…	Temps d'accès aux différents équipements de mobilité
Revenu moyen	Coût	Facteurs d'inter-modalité
Niveau de qualification	Visibilité	
Réseaux d'accompagnement	Accès, desserte, stationnement	
	Sécurité	

Environnement	Économie	Chalandise (commerces)
Volonté et soutien politiques	Branches économiques avec caractéristiques des activités (taille, poids, localisation, personnel…) - y compris celles qui sont souvent méconnues (micro-activités, activités non sédentaires, activités temporaires…) – et de l'offre d'immobilier d'entreprise	Population cible du quartier
Qualité et importance du tissu économique environnant	Dispositifs d'accompagnement à la création et au développement des entreprises, à la formation des personnels, à l'insertion dans l'emploi…	Population cible de passage
Nature, importance et proximité des équipements culturels, sociaux, sportifs et administratifs	Qualité et importance des services existants à proximité (restaurants, services administratifs, agence postale, banque…)	Qualité de l'offre existante sur le quartier : typologie (nature, surface, statut, localisation…), performance (chiffre d'affaires annuel, au mètre carré…), indicateurs de gestion (loyers, charges, vacance, commercialisation…)
Réseaux structurants associatifs et institutionnels	Concurrence (nature, importance, proximité)	Qualité des enseignes
Identification des leaders professionnels et d'opinion	Proximité des pôles économiques locaux	Nature et importance du panier moyen
Proximité de centres de formation (formation professionnelle, écoles, universités)	Réseaux d'entrepreneurs	Connaissance de la demande : comportements et motifs d'achats, attentes de la population
Dispositifs mobilisables des autres collectivités (intercommunalité, conseil général, conseil régional)	Dispositifs d'innovation, pôles de compétitivités	Concurrence de proximité et du bassin de vie (repérage des centres commerciaux et des locomotives commerciales)

Zoom sur...
… le quartier de la Goutte d'Or à Paris

Pour mieux connaître les professionnels implantés dans le quartier de la Goutte d'Or, la Mairie de Paris a conduit, en 2010, une enquête de terrain. Cette démarche, menée en porte-à-porte auprès des commerçants et artisans du quartier, a permis de rencontrer une centaine de professionnels de l'habillement et de la mode. Parmi eux, une vingtaine se sont avérés très investis dans le développement de leur quartier. L'enquête a également permis de mesurer le potentiel créatif et la vitalité économique de la Goutte d'Or. Des clients viennent de toute la France voire de l'étranger grâce à une production en petite série proposée par ces professionnels qui font travailler près de 350 personnes. La dynamique participative a été très forte. Des groupes de travail volontaires se sont réunis tous les deux jours pendant une année afin d'établir un plan d'actions visant à conforter le secteur « mode » du 18e arrondissement de Paris et à créer des synergies avec la Fédération du Prêt-à-Porter. Repérage, diagnostic et concertation, ce sont les clefs du succès de cette démarche, transposable à d'autres quartiers, d'autres contextes, d'autres types d'activités.

La parole à un acteur de terrain
Mobiliser les acteurs du territoire

François SAGET

conseil en stratégie pour le développement économique territorial (Tecsa Consultants)

« Quand on définit la stratégie de développement d'un quartier en rénovation urbaine, il est essentiel de s'appuyer sur ses ressources. La plus importante, ce sont tous les acteurs - une personne ou une structure - portant un ou des projets pouvant intéresser le territoire. On peut les trouver sur place mais aussi dans l'agglomération (au sens large) et même bien au-delà. Par exemple, dans le cadre du lycée professionnel Poullart des Places à Thiais (Val-de-Marne), l'association Apprentis d'Auteuil a mis en place, en partenariat avec la Fondation l'Oréal, un programme de formation à la coiffure pour aider à l'insertion de jeunes en difficulté. Il n'était pas évident de penser à faire appel à cette fondation.

Malheureusement, je constate que les acteurs ressources ne sont pas suffisamment identifiés et mobilisés. On pense aux institutionnels (État, collectivités locales, bailleurs sociaux…) mais on oublie trop souvent les acteurs de la société civile : entrepreneurs, associations, porteurs de projets de création d'une activité, mais aussi les acteurs de l'économie informelle comme des artisans non déclarés, même s'il n'est pas politiquement correct de le dire… Leur repérage demande beaucoup de travail et d'ouverture d'esprit. Ensuite, il faut engager un dialogue approfondi avec chacun des acteurs pour savoir comment il peut être " mobilisable ", quel que soit son projet : économique, culturel, éducatif. »

Mode d'emploi(s)
Quels sont les acteurs à repérer ?

Le diagnostic doit aussi identifier les acteurs – nombreux et différents de ceux de la sphère du projet urbain ou territorial – qui pourraient être partie prenante de la démarche. Le recensement fait, il faut cerner leurs attentes, leurs projets, leurs difficultés, leurs ressources éventuellement mobilisables… Voici une liste non exhaustive :

Les acteurs publics ou parapublics

- la commune et l'intercommunalité, qui a souvent la compétence en matière de développement économique ;
- les Maisons de l'emploi, les Plans locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), les Missions locales… ;
- les autres collectivités locales : conseil général et conseil régional ;
- l'État, au travers de ses services déconcentrés et des services publics concourant au développement économique et à l'insertion par l'emploi ;
- les organismes consulaires : Chambre de commerce et d'industrie, Chambre de métiers et de l'artisanat… ;
- les syndicats professionnels : CGPME, Medef… ;
- la Caisse des Dépôts ;
- les établissements d'enseignement supérieur (universités et grandes écoles).

Le secteur associatif mutualiste et coopératif

- les associations concernées par l'emploi et l'insertion ;
- les réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise ;
- les associations locales de commerçants, d'industriels, d'entrepreneurs ;
- les organismes de parrainage ;
- les réseaux de pépinières d'entreprises : ELAN, INTERFACES, 3MIL… ;
- les mutuelles et coopératives…

Le secteur privé

- les commerçants ;
- les grands groupes commerciaux ;
- les créateurs d'entreprise porteurs de projet ;
- les professions de santé ;
- les professions libérales ;
- les TPE ;
- les réseaux financiers de participation à l'activité économique (fonds d'investissement…) ;
- les réseaux bancaires ;
- les notaires ;
- les agences immobilières.

Les opérateurs

- les aménageurs ;
- les professionnels de l'aménagement, du développement économique ;
- les entreprises publiques locales ;
- les bailleurs sociaux ;
- l'EPARECA ;
- les opérateurs et les investisseurs privés.

Les citoyens

- les habitants ;
- les usagers et les clients.

La grille forces/faiblesses - opportunités/menaces : incontournable pour rationaliser l'approche

Cet outil favorise les « bonnes décisions » sans pour autant constituer « la » méthode d'analyse. Exemple ci-dessous, avec la grille réalisée dans le cadre de la création d'un pôle commercial dans le quartier de Chevreux, à Soissons.

Forces	Faiblesses
• Site accessible en entrée de ville de Soissons • Présence de services et commerces de proximité dynamiques • Zone inscrite en pôle de proximité au schéma d'aménagement commercial • Volonté de l'enseigne Lidl de rester et de rénover son appareil commercial • Programmation financière du pôle commercial avec réservation de crédits ANRU • Loyers élevés des commerçants locataires à l'heure actuelle	• Perte de 200 familles liée aux relogements • Concurrence entre les commerces sur certaines activités • Difficulté de commercialisation des locaux d'activités par l'OPH du fait d'une inadéquation avec le marché • Perte de confiance des commerçants suite aux précédents échecs de montage d'un pôle commercial • Gouvernance insuffisante • Coût élevé des transferts et des évictions • Absence de professions médicales pour soutenir la pharmacie

Opportunités	Menaces
• Requalification urbaine de l'avenue Allende et d'un parc de loisirs : thématisation pour une réelle attractivité commerciale • Partenariat avec la CCI pour diversifier l'offre et créer des animations commerciales • Orientations d'aménagement dans le PLU	• Blocage par le privé du projet, préemption en cours d'un des locaux commerciaux • La future copropriété commerciale difficile à gérer • Difficultés à stabiliser l'offre commerciale • Difficultés de cohabitation des activités commerciales avec le tissu résidentiel • Manque d'anticipation de la programmation des outils (urbanisme, foncier,…) • Risque de disparition de la pharmacie

2 QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE ?

Sur la base du diagnostic, elle traduit en termes pré-opérationnels les options économiques et commerciales fondamentales retenues en mettant des moyens au service d'objectifs.

Faire le tri entre les choix stratégiques

« L'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but », c'est la définition du mot stratégie par le dictionnaire Larousse. **Le diagnostic a inventorié les forces/faiblesses et les opportunités/menaces du territoire ainsi que les moyens, humains, techniques et financiers susceptibles d'être mobilisés pour le développer économiquement et commercialement.** Le croisement de ces éléments permet de faire émerger les choix stratégiques. Ils consistent à utiliser de manière optimale les moyens et le temps dont on dispose pour atteindre des objectifs qui doivent être ambitieux tout en restant réalistes, durables et mesurables, quantitativement (en valeur absolue ou sous forme de ratios qui permettent la comparaison) et/ou qualitativement (par enquête d'opinion et/ou de satisfaction). Précisons que le but premier d'une telle démarche de consolidation économique est de créer des revenus dont bénéficieront différentes catégories d'agents économiques présents dans le quartier en rénovation urbaine ou extérieurs à celui-ci. Compte tenu de la complexité du sujet, il y a de multiples chemins possibles pour atteindre tel ou tel objectif. Ce qui suppose de faire le tri. **La responsabilité des professionnels et techniciens mobilisés est d'aider le décideur, en mettant à sa disposition un maximum d'éléments pour éclairer sa décision.** L'enjeu consiste à lui proposer plusieurs options chiffrées, inscrites dans la durée, et de mettre en avant leurs forces et faiblesses.

C'est Capital

Une stratégie erronée ne peut pas conduire à une bonne programmation opérationnelle.
C'est pourquoi il faudra bien s'assurer que les options prises :

- S'appuient sur une sélection d'acteurs dynamiques
- Reposent sur des données concrètes
- Répondent à des attentes bien identifiées
- Se révèlent faisables financièrement
- Apportent des solutions aux problèmes socio-économiques mis en évidence
- S'articulent avec la stratégie globale de la ville et/ou de l'intercommunalité. Si tel est le cas, il s'avérera judicieux de faire ressortir les points d'ancrage possibles

Clarté et concertation

Pour qu'elle donne toute sa mesure, la stratégie retenue doit être claire. Dans son expression, les grands axes stratégiques doivent être formulés comme, par exemple :

- soutenir la création d'entreprises ;
- revitaliser les commerces et services existants ;
- soutenir l'insertion dans l'emploi des populations ;
- valoriser l'attractivité du site.

Claire également dans sa justification, notamment par rapport aux enjeux, au contexte... Et dans son articulation avec les stratégies propres aux autres fonctions du quartier en rénovation urbaine afin qu'elles se complètent et se nourrissent mutuellement. Elle doit aussi être élaborée, formulée et validée avec toutes les parties prenantes pour avoir toutes les chances d'être pertinente et partagée.

Zoom sur...
… le quartier de Hautepierre à Strasbourg

Bénéficiant d'une très bonne desserte par l'autoroute 315 et le tramway, il dispose en son sein ou en bordure d'équipements importants : centre hospitalier universitaire de Hautepierre (en cours d'extension), Zénith, centre commercial Auchan, pôles d'entreprises en périphérie (bureaux du secteur Athéna, locaux d'activités et commerces du secteur des Poteries)… Ce quartier dispose donc de nombreux atouts. Qui vont être encore renforcés puisque le projet de rénovation urbaine prévoit de mieux raccorder ces activités en restructurant deux axes majeurs Est-Ouest et Nord-Sud. Pas étonnant donc si, dans le cadre de Strasbourg Eco 2020, le programme de dynamisation économique des ZUS s'est notamment concrétisé par la création d'une pépinière d'entreprises dans le quartier. À noter : ce programme est mis en œuvre par le Service Emploi et Économie solidaire de la Direction du Développement économique et de l'Attractivité de la Communauté urbaine de Strasbourg.

La parole à un acteur de terrain
La stratégie de développement économique d'agglomération

Rémy BAÑULS

directeur adjoint et chef de service emploi et économie solidaire à la direction du développement économique et de l'attractivité de la communauté urbaine de Strasbourg

« Pour inscrire les quartiers dans la stratégie de développement économique et commercial d'une agglomération, il y a plusieurs fondamentaux à respecter me semble-t-il. Il faut que :

- dès la conception du projet de rénovation urbaine, les urbanistes travaillent avec les acteurs impliqués dans le développement économique et commercial de l'agglomération ;

- la logique économique prédomine ;

- ce qui sera développé dans les quartiers ne crée pas de déséquilibre dans le reste de l'agglomération mais apporte un plus ;

- toutes les opportunités offertes par les quartiers soient saisies.

À Hautepierre, nous avons capitalisé sur deux atouts. Des terrains disponibles pour créer une zone dédiée à l'artisanat et au stockage à l'échelle de l'agglomération. Et la présence dans l'environnement proche d'un hypermarché très attractif pour engager prochainement la construction dans son voisinage d'un pôle de commerces et de services de proximité qui profitera de cette locomotive. Pour le Neuhof, comme il n'y avait pas beaucoup de foncier disponible, nous avons aménagé une petite zone d'activités à vocation très locale puisqu'elle accueille des petites entreprises issues du quartier ou du sud de l'agglomération. Et nous avons créé un pôle de commerces et services de proximité implanté à un endroit plus adapté. »

3 COMMENT BÂTIR LE PROGRAMME D'ACTIONS ?

Sa mise au point demande beaucoup de réflexion pour identifier les interventions les plus utiles et que chacune d'entre elles soit vraiment en adéquation avec les besoins et les potentialités constatés.

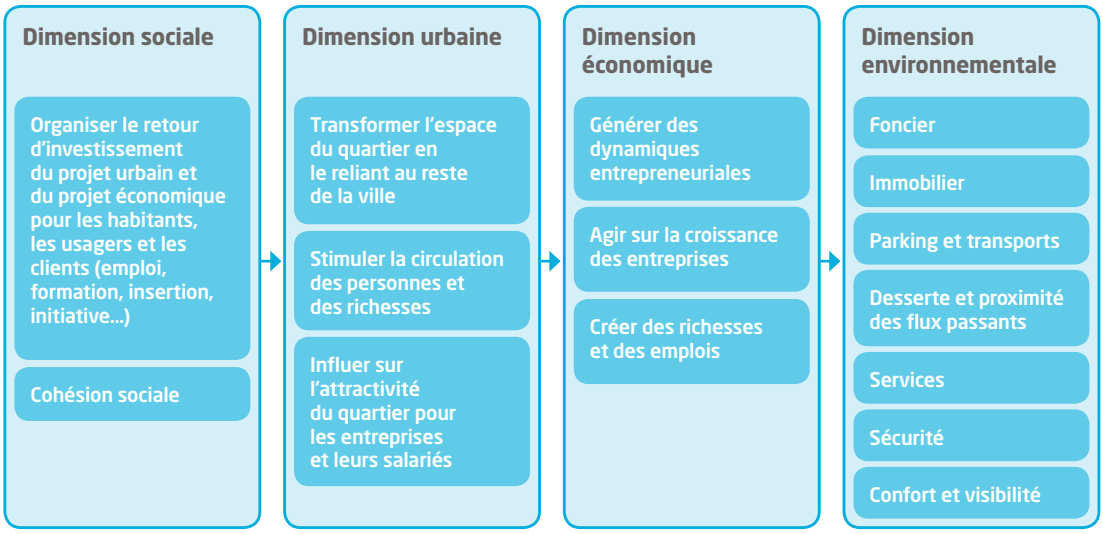
Croiser en permanence les logiques publiques et privées

Partant de la stratégie, les parties prenantes élaborent ensemble un programme d'actions en croisant en permanence deux logiques : publique et privée. **Cette démarche est indispensable pour que les acteurs publics et privés ajustent d'abord la dimension stratégique puis la dimension opérationnelle du projet de développement économique.** En agissant plus particulièrement sur les facteurs de croissance des activités (conjuguant initiatives publiques et privées) et d'attractivité du territoire, le programme d'actions générera des dynamiques d'entrepreneuriat et d'emploi doublement propices. A l'insertion durable des activités et commerces dans le quartier. Et à l'insertion des habitants dans le développement économique local.

Une approche sur plusieurs dimensions

L'adéquation entre les fonctions habitat et requalification des espaces publics et le développement économique nécessite non seulement beaucoup d'efforts, une ingénierie adaptée et des moyens appropriés mais aussi du temps nécessaire au changement d'image et de fonctionnement du quartier. **La démarche de consolidation économique demandera un effort au long cours pour déployer et soutenir dans le temps et simultanément un plan d'actions dans les grandes orientations :**

- revitaliser les commerces et activités existantes pour créer une offre de proximité ;
- favoriser l'implantation de nouvelles activités ;
- tisser des liens avec d'autres quartiers par un effort de désenclavement et d'attractivité ;
- soutenir l'économie solidaire et l'insertion des populations ;
- repositionner le quartier dans l'offre économique générale, sur le plan stratégique ;
- proposer un accompagnement et une communication adaptés ;
- faire venir les habitants d'autres quartiers.


Dimension sociale
Organiser le retour d'investissement du projet urbain et du projet économique pour les habitants, les usagers et les clients (emploi, formation, insertion, initiative...)
Cohésion sociale
Dimension urbaine
Transformer l'espace du quartier en le reliant au reste de la ville
Stimuler la circulation des personnes et des richesses
Influer sur l'attractivité du quartier pour les entreprises et leurs salariés
Dimension économique
Générer des dynamiques entrepreneuriales
Agir sur la croissance des entreprises
Créer des richesses et des emplois
Dimension environnementale
Foncier
Immobilier
Parking et transports
Desserte et proximité des flux passants
Services
Sécurité
Confort et visibilité

Un bouquet d'interventions ciblées

La mise en pratique des grandes orientations se traduira par un plan d'actions comportant deux grands types d'interventions possibles. **Des actions matérielles : offre foncière, offre immobilière, parking, desserte numérique, aménagement, sécurisation, signalétique… Et des actions immatérielles : formation, soutien, amorçage, portage, promotion, accompagnement de la commercialisation, publications, événementiel…** Ce bouquet d'interventions (détaillé dans la Partie 3 au travers de quatre grandes thématiques) devra être validé par les parties prenantes. Il devra également se focaliser sur les plus utiles et les plus réalistes. Par ailleurs, il faudra estimer son coût et étudier les modalités de son financement.

La parole à un acteur de terrain

Un écosystème favorable aux entreprises

Thierry PERRAUD

développeur économique ville de Lyon-Grand Lyon sur le 9e arrondissement

« Dans le quartier en rénovation urbaine de la Duchère, situé dans le 9e arrondissement de Lyon, nous avons voulu créer un écosystème favorable aux entreprises pour donner un signe fort aux entrepreneurs. Il prend la forme d'un accompagnement à la création, d'une offre de services et d'immobilier d'activités (commerces en rez-de-chaussée, bureaux et, en projet, pépinière d'entreprises et hôtel) pour accompagner l'implantation des structures, d'un travail avec les partenaires pour faciliter l'essor des entreprises sur le territoire (avec la Maison de l'emploi, les chambres consulaires, les services urbains du Grand Lyon et de la ville de Lyon …), du développement de l'offre de services publics et associés (logements, crèches, écoles, bibliothèque, halle d'athlétisme…), du renforcement des liens avec deux pôles d'activités proches et importants (parc technologique situé sur 4 communes de l'ouest Lyonnais et pôle numérique de Lyon Vaise). Depuis 2006, année où le quartier est devenu ZFU, nous sommes passés de 330 à 536 établissements, soit 200 implantations qui se sont concrétisées par 400 recrutements, dont 77 résidents en ZFU ou ZUS voisines. Toutes les directions qui traitent du développement économique au Grand Lyon ou au commerce à la mairie de Lyon sont mobilisées et travaillent sur des objectifs définis en commun. D'ailleurs, mon poste positionné dans l'équipe du PRU est construit pour faire l'interface entre ces services, et entre ces services et les autres acteurs : chambres consulaires, SERL (aménageur) et État . »

Zoom sur…
… le quartier de Montreynaud à Saint-Étienne

Dernier grand ensemble réalisé à Saint-Étienne dans les années 1970, sur une colline située à cinq kilomètres du centre-ville, le quartier de Montreynaud compte quelque 9 500 habitants. En vue de l'engager dans une mutation globale, urbaine, sociale et économique, des études stratégiques ont été menées à différentes échelles (quartier, ville, agglomération). Dans le domaine économique, les axes retenus sont : l'aide à la création d'entreprises, le soutien au développement de l'offre immobilière sur des niches porteuses (offre locative pour TPE et PME, en locaux d'activité et en bureaux), l'animation du dispositif pour assurer son succès et saisir les opportunités, mais également la mise en valeur du territoire. Le site propose une gamme complète d'immobilier à vocation économique, tant à la location qu'à l'achat :

- une pépinière généraliste comportant une vingtaine de bureaux ;
- des ateliers de moins de 150 m² destinés aux entreprises artisanales ;
- un hôtel d'entreprises à loyer progressif ;
- un centre d'affaires de quartier situé en pied d'une résidence sociale ;
- deux initiatives privées en locaux locatifs : Green Space et Grand'Ourse sur les emprises foncières valorisables du quartier.

L'investissement public sur l'immobilier économique et le commerce a été de 12,5 millions d'euros, avec un effet d'entraînement qui a permis de générer 18 à 20 millions d'euros d'investissement privé sur le quartier. Ce projet a réussi à croiser les approches « zone franche urbaine » et « rénovation urbaine », tout en articulant finement entre eux les dispositifs de politiques de la ville et les aides publiques. Le projet a également su s'appuyer sur des investisseurs locaux attachés à l'avenir du territoire stéphanois.

Des équipements économiques qui apportent une nouvelle dynamique au quartier : environ 12 000 m²

Source : ville de Saint-Étienne

C'est Capital

Lorsqu'on propose de développer une offre d'immobilier d'activités, il est important de s'assurer que chaque opération prévue réponde bien aux attentes d'une cible définie. Actuellement, l'attente porte principalement sur des petits/moyens espaces artisanaux et des petits bureaux adaptables en locatif à un prix attractif.

Ces produits ont l'avantage d'attirer dans un même lieu des porteurs de projet issus du quartier ou du reste de la ville et/ou de l'intercommunalité intéressés par des tarifs abordables. La qualité du(es) produit(s), sa desserte et son insertion urbaine sont essentiels au succès : architecture de qualité, adaptée et au goût du jour, stationnement, transports en commun, services (crèche…).

4 COMMENT ORGANISER LA GOUVERNANCE ET LA CONDUITE DE PROJET ?

La collectivité, dans le cadre du projet urbain, met en place une démarche de travail et un mode de gouvernance spécifiques pour conduire les projets de développement économique sur le territoire, dans un esprit d'ouverture sur le bassin économique local. Le développement d'activités économiques ne peut pas reposer sur les seuls atouts intrinsèques du territoire. Il est nécessairement lié à une politique volontariste dans le cadre du projet de rénovation urbaine.

Animer les acteurs en mode projet ?

Le développement et le maintien d'activités économiques ne peuvent donc être consolidés dans une logique « classique » et doivent tenir compte des liens avec le quartier, de l'acceptation des activités par les habitants et des retours d'investissement pour les habitants.

Le nombre élevé d'acteurs, la diversité de leurs attentes, confèrent au projet de développement économique un niveau important de complexité. **Le pilotage en mode projet facilite ainsi l'engagement et le rôle de chacun des acteurs pour concevoir et gérer efficacement les différentes dimensions de la vie économique du territoire tout en optimisant les ressources.** Dans cet esprit, le rôle du pilote est important. Il coordonne des institutions et des acteurs privés et publics mobilisés partiellement sur les projets, tout en maintenant le cap du développement de la vie économique du territoire en cohérence avec celui de la ville et du bassin économique local.

Le pilotage organise la stratégie économique partenariale et l'animation économique du territoire dans une approche globale :

- **Le développement de l'offre immobilière** et des projets d'investissement immobilier (conduite des études, organisation et suivi de la maîtrise d'ouvrage de l'offre publique telle qu'une pépinière et des locaux d'activités, des commerces…).
- **Animation du réseau d'acteurs publics et privés** (relations avec les clubs d'entreprises…) et accompagnement de l'intégration des entreprises dans le territoire. Cette relation facilite la construction progressive d'une reconnaissance réciproque, facteur essentiel de sécurité pour les biens et pour les personnes.
- Greffe progressive du projet économique au territoire : **mise en réseau,** création de lien entre les activités et les habitants du quartier, puis avec les entreprises du bassin économique local.
- Accompagnement économique : **accompagnement du développement des entreprises existantes** (identification des besoins, offre de services), création d'activité (émergence, accompagnement de l'anté à la post-création, parcours résidentiel des entreprises…), commerce (programmation, accompagnement), emploi – formation – insertion (identification des besoins, relations entreprises pour recrutement…), communication.

La démarche d'animation économique donne de la visibilité à la communication promotionnelle. L'animation économique sur le terrain renforce la confiance entre les populations et les entreprises, fournit une densité de relations, et ce faisant facilite l'insertion, la formation et l'emploi des habitants, tout en contribuant à valoriser les atouts résidentiels et économiques du territoire.

Une gouvernance économique partenariale

La gouvernance économique partenariale associe l'ensemble des parties prenantes, publiques et privées, au sein de la maîtrise d'ouvrage globale du projet de rénovation urbaine. **Cette gouvernance souhaitée par les acteurs économiques comprend la mise en place du volet économique dans la conduite du PRU avec une articulation entre la conduite de projet et la conduite de la stratégie économique** au niveau de la ville et de l'agglomération, l'implication des partenaires économiques (opérateurs, investisseurs et entreprises, clubs d'entreprises), l'animation territoriale économique et de l'emploi conjointement menée par la collectivité locale et les acteurs concernés. Un référent technique au sein des services économiques doit également être désigné.

Opter pour une organisation « exécutive »

Malgré une large gouvernance nécessaire pour partager la stratégie et l'avancement général de la mise en œuvre du plan d'action, il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur une organisation opérationnelle dotée d'un organe décisionnel réactif. **Les arbitrages ne souffrent généralement pas de longs délais et les investisseurs sont sensibles à cette capacité à les accompagner dans leur temporalité.**

La parole à un acteur de terrain

Cibler les opportunités d'emplois sur le territoire

Véronique GIRARD

chargée de mission territoriale de l'ANRU (ancienne directrice du développement économique en collectivités)

« Le guide a vocation à favoriser le travail en commun des directions de projet urbain avec les services spécialisés au sein de la même collectivité locale ou d'une autre en leur donnant les clefs essentielles des ressorts du développement économique. Il faut mobiliser le savoir-faire de ceux qui connaissent bien les entreprises et leurs logiques, les effets de seuil et de concurrence, la stratégie de développement du bassin économique. Côté services de développement économique, il ne faut pas seulement raisonner en termes de compétitivité et d'emplois pour des bac + 5 mais aussi en termes d'insertion professionnelle des populations des quartiers en RU. Par exemple en recherchant les métiers en tension localement, en regardant avec les entreprises concernées leurs besoins sur plusieurs années et les prérequis minimum qu'elles demandent, en extrayant des fichiers de demandeurs d'emploi les personnes qui en sont les plus proches et en proposant à ces dernières un accompagnement (formation…) pour occuper ces postes. En résumé, il faut faire évoluer le logiciel. Après l'effort de reconversion des bassins industriels des années 80, le développement économique s'est concentré sur la création de richesses sur un territoire et la valorisation de son image pour attirer les actifs de haut niveau. Je pense qu'il doit également être au service de la création d'emplois pour les habitants du territoire, y compris pour les populations des quartiers en RU. »

La parole à un acteur de terrain

Porter la démarche de développement économique : le nouveau rôle des élus

Éric QUÉNARD

premier adjoint au maire de Reims

« Pour le PRU de Reims, qui concerne quatre quartiers sur lesquels 485 millions d'euros doivent être investis, nous avons privilégié, dès le départ, une approche globale qui intégrait trois dimensions : urbaine, humaine et économique. Les élus doivent avoir un rôle d'impulsion pour intégrer le volet économique à la démarche de rénovation urbaine au moment de son lancement. C'est indispensable pour répondre aux attentes des habitants, développer la mixité fonctionnelle et réussir la transformation des quartiers. Une approche globale permet de mettre en cohérence tous les leviers disponibles. Par exemple, nous nous appuyons notamment sur l'arrivée du tramway et les dispositifs ZFU et FISAC ZUS pour favoriser le développement des activités, commerces et services. Nous avons inscrit la construction de 12 000 m² de locaux pour les accueillir, une moitié pour y transférer des structures déjà existantes sur les quartiers mais qui étaient enclavées, une autre moitié pour de nouvelles venues. »

Un comité décisionnel resserré

Un comité décisionnel ad hoc dans sa composition est nécessaire pour assurer le suivi du projet. Des réunions plénières réuniront de temps à autre l'ensemble des élus, des partenaires privés et publics et des techniciens concernés.

Afin de lui donner un caractère véritablement « exécutif », ce comité doit être restreint aux acteurs économiques clefs pour la réalisation du bouquet d'actions et d'opérations économiques et commerciales. En ce sens, il peut donc être une « sous-composante » du comité de pilotage, nécessairement plus large.

Pour rester efficace, il est préférable que le comité puisse faire appel ponctuellement, en fonction des questions traitées à l'ordre du jour, à des intervenants ou des partenaires ad hoc.

Il doit se réunir à périodicité fixe et rapprochée, surtout au début du processus.

Il est indispensable que le comité soit piloté par un technicien reconnu et impliqué sous la présidence d'un élu de référence qui sera le représentant du Maire et de la collectivité et qui sera l'interface politique des élus, des partenaires et des techniciens.

C'est Capital

Chaque réunion doit être une « machine à décider » et pour cela un ordre du jour précis doit être établi, les termes des décisions préparés et naturellement les conclusions consignées dans un rapport largement diffusé sous forme de QUOI, QUI et QUAND. Il est toujours préférable pour être efficace de débattre de plusieurs hypothèses de solutions entre lesquelles choisir. D'où l'importance de la préparation. Ne jamais oublier que le raisonnement et le temps des industriels et des investisseurs n'est pas celui des élus et des institutions publiques. Pour mobiliser activement un acteur privé, il faut être en mesure de comprendre ses préoccupations, d'éviter de lui faire perdre du temps, d'être le plus précis et le plus réactif possible dans les réponses qui lui sont apportées.

La parole à un acteur de terrain

Comprendre le temps et la logique des investisseurs

Orhan KILIC

président directeur général groupe Kilic

« Nous réalisons des locaux d'activités et des bureaux destinés à l'accueil d'entreprises locales notamment dans les ZFU. Il y a une vingtaine d'années, nous avons été les premiers investisseurs privés à réaliser une opération à Clichy-sous-Bois. Depuis, nous avons acquis une grande expérience dans ce domaine. Pour inciter les investisseurs privés à intervenir sur les quartiers en rénovation urbaine, les acteurs publics doivent prendre en compte plusieurs facteurs. Tout d'abord, le temps. Les acteurs publics ne se sentent pas contraints par des délais. Si un bâtiment sort en deux ans ou en cinq ans, cela ne change rien pour eux au niveau du coût. Pour un investisseur privé, c'est le contraire. Nous avons la pression du temps. Tout retard entraîne des surcoûts qui rendent l'opération non rentable. Par ailleurs, les acteurs publics ont tendance à être trop interventionnistes. Ils veulent des bâtiments qui ne correspondent pas forcément aux besoins des futurs utilisateurs, que les investisseurs privés connaissent en revanche. Dans ces quartiers, il faut des surfaces comprises entre 20 et 1 000 m², pas au-delà sinon on prend des risques énormes. Les acteurs publics sont indispensables pour impulser ces opérations car ils rassurent les financiers. Mais leur rôle doit se limiter à celui de l'accompagnement avec une obligation de grande réactivité. Pour la gestion du projet, il faut faire confiance au privé. »

Organiser la conduite opérationnelle du projet

La conduite opérationnelle proprement dite du processus d'élaboration du projet économique, repose sur la mise en mouvement d'un programme d'actions élaboré à partir d'un diagnostic, d'une série de décisions stratégiques et de choix politiques traduits en objectifs. Il s'incarne dans un budget et dans une temporalité donnés.

Ce qui est important, c'est la gestion des écarts constatés qui sont inévitables dans tout projet. Concernant les écarts relatifs aux délais de mise en œuvre, il faudra trouver des solutions pour récupérer le temps perdu ou aménager le déroulement du projet en conséquence, en mesurant et en intégrant les conséquences de cette situation.

Ces écarts peuvent être d'ordre financier. Il s'agit d'écarts budgétaires qui nécessiteront des réajustements du programme ou de son financement.

Il peut plus fondamentalement s'agir de constater, pour des raisons multiples qui devront être analysées, des difficultés, voire une impossibilité de mettre en œuvre des parties du programme plus ou moins importantes. Il conviendra alors de revoir les termes de la programmation (avenants) ou du projet lui-même, peut-être même de la stratégie adoptée ou des politiques envisagées. D'où la nécessité de prévoir le plus en amont possible les « plans B ». Plus la révision est profonde et importante, plus le niveau de prise de décision doit être élevé.

Le schéma récapitulatif de la démarche

LES POTENTIELS ET LES BESOINS DU TERRITOIRE

LES ATOUTS DU QUARTIER

La dynamique de transformation
L'économie invisible
Les commerces
La population
Les professionnels et locomotives
La localisation
La sécurité

LES ATOUTS DE L'ENVIRONNEMENT

La localisation
La proximité avec des pôles structurants : universités, hôpitaux, zones d'activités...
La concurrence : hyper et supermarchés, zones commerciales
Personnalités et locomotives

LE BASSIN DE VIE

Les branches économiques présentes
La dynamique du marché immobilier
Personnalités et locomotives

LES BESOINS DU QUARTIER

Besoin d'image
Besoin de soutien à l'entrepreneuriat, d'animation
Besoin de recalibrage, mise en scène et flux
Besoin d'accompagnement à l'emploi
Souhait de reconnaissance / de soutien
Besoin de raccordement
Besoin d'apaisement

LES BESOINS DE L'ENVIRONNEMENT

Besoin d'interconnexions
Besoin de bon voisinage, de liens et de personnel, de sécurité
Besoin de complémentarité
Besoin de cadre d'expression du potentiel

LES BESOINS DU BASSIN DE VIE

Besoin d'évolution
Besoin d'opportunités
Besoin de s'engager pour le territoire

LA FORMULATION DU PROJET

LE DIAGNOSTIC

LA STRATÉGIE
Axes

ORGANISER LE PILOTAGE

Gouvernance
Décisions
Suivi opérationnel

LE PLAN D'ACTIONS

Axes

LE FINANCEMENT

LA PROGRAMMATION GLOBALE
en conduite opérationnelle propre

SOUTENIR L'INITIATIVE ET LA CRÉATION D'ACTIVITÉS

PROPOSER UNE OFFRE D'IMMOBILIER D'ACTIVITÉ ABORDABLE

DÉVELOPPER UNE OFFRE COMMERCIALE PERTINENTE

DÉPLOYER LE MARKETING TERRITORIAL ET PROMOUVOIR LES ACTEURS

Comment favoriser la création d'activités ? Comment dynamiser la mise en réseaux des entreprises et des ressources du territoire ? Quelle offre d'immobilier d'activités faut-il proposer aux petites et très petites entreprises ? Comment développer une offre commerciale pertinente ? Pourquoi faut-il s'inscrire dans une démarche de marketing territorial et de promotion des acteurs ?

Les porteurs de ce type de démarches de développement se posent souvent ces questions. Pour les aider à trouver une réponse et à optimiser leurs chances de réussite, voici des éléments pratiques et concrets issus de retours d'expériences dans des quartiers en rénovation urbaine. Ces expériences ont été rendues possibles par l'intervention d'investisseurs mais aussi par le soutien financier des collectivités locales ainsi que des acteurs de la politique de la ville et de la rénovation urbaine. Ce qui montre tout l'intérêt d'articuler les logiques de chacun. D'ailleurs, certaines expériences se distinguent voire sont primées pour leur dimension novatrice.

PARTIE 3

COMMENT RÉALISER CONCRÈTEMENT LES ACTIONS ET OPÉRATIONS ?

1 COMMENT SOUTENIR L'INITIATIVE ET LA CRÉATION D'ACTIVITÉS ?

Soutenir les initiatives locales en permettant la mise en réseau de toutes les parties prenantes et en proposant un accompagnement adapté : une démarche qui porte ses fruits.

L'envie de créer ou de reprendre une entreprise est très forte dans les quartiers : elle est partagée par un habitant sur quatre et plus d'un jeune sur deux (sondage Acsé). Malheureusement, rares sont ceux qui passent à l'acte. Ceux-ci connaissent souvent assez mal les services qui peuvent les aider dans leurs démarches. Les collectivités et autres acteurs locaux ont intérêt à favoriser le développement et la structuration d'une offre d'accompagnement à la création d'entreprises pour les populations des quartiers prioritaires, répondant ainsi plus précisément au besoin exprimé.

Dans ce contexte, les acteurs publics doivent prendre conscience de la diversité et de la vivacité du potentiel économique de leur territoire : les entreprises d'abord, mais aussi les associations et les « habitants ordinaires », qui sont également des entrepreneurs en puissance. En effet, l'économie n'est jamais absente des quartiers ; en revanche elle peut parfois adopter des formes moins classiques, comme l'économie informelle ou les solidarités spontanées.

Pour produire ses effets, la dynamique économique locale doit être finement étudiée, de façon à en dégager les lignes-forces. C'est à partir de ces leviers que les acteurs publics pourront mobiliser des programmes d'appui et d'accompagnement adaptés à la situation locale.

! C'est Capital — Développer l'appui et structurer une offre d'accompagnement : une nécessité

Les objectifs d'une offre d'accompagnement sont de :

- **Structurer un réseau de prescripteurs sociaux dans le quartier** (centre social, travailleurs sociaux, maison des services publics, médiateurs sociaux, responsables associatifs…) capables de détecter des porteurs de projets, de tenir un discours sur la création et d'orienter les personnes intéressées vers les opérateurs qui pourront les aider.
- **Mettre en place un service d'amorçage de projets** tel CitésLab (avec l'appui de la Caisse des Dépôts et de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances). À défaut, positionner un lieu d'accueil et d'information de premier niveau qui pourrait être pris en charge par une structure préexistante du quartier (centre d'action sociale, régie de quartier…).
- **Mettre l'accent sur le volet post-création,** en visant notamment les créateurs ayant choisi la voie de l'immatriculation directe et en leur offrant un accompagnement. **Cibler en particulier les auto-entrepreneurs.**
- **Développer des capacités d'accueil adaptées aux activités des entrepreneurs des quartiers.**

C'est Capital — Développer l'appui et structurer une offre d'accompagnement : une nécessité (suite)

Saisir l'opportunité de la programmation en cours de locaux d'activités, en pieds d'immeubles ou ailleurs, dans le cadre des PRU. Envisager la possibilité d'une pépinière ou d'un hôtel d'entreprises multi-sites ciblant les créateurs des quartiers et pouvant offrir des services partagés. Avoir une réflexion ouverte en termes de produits immobiliers pour les micros entreprises et TPE.

- **Intégrer la démarche « création » dans celle, plus large, du développement économique endogène des quartiers** prenant en compte d'autres registres : animation économique de proximité (mise en réseaux des auto-entrepreneurs, des entreprises et des acteurs divers…), services partagés, offre de locaux, revitalisation économique…
- **Favoriser un développement exogène** en facilitant les échanges avec le tissu économique limitrophe et/ou intercommunal afin de permettre aux entreprises du quartier de se faire connaître localement. S'appuyer sur des forums, des mises en relation sous toutes leurs formes, le marketing territorial…

La construction d'une offre globale de services

La production d'une offre de services pour les créateurs, les entrepreneurs et leurs salariés, est d'autant plus pertinente qu'elle s'inscrit dans une stratégie globale de développement à l'échelle du territoire et qu'elle s'articule avec les services déjà proposés à l'ensemble des publics concernés par le développement économique : les entreprises, les investisseurs, les créateurs, les commerçants, les associations, les habitants.

Dans ce cadre, les services d'accompagnement à l'implantation et au développement des entreprises et à la création d'activité doivent avoir pour objectif de faciliter l'accès des entreprises à l'immobilier, aux financements, au marché, aux infrastructures d'accueil, aux services prestataires et aux ressources humaines spécialisées (experts et cabinets, fournisseurs, réseaux de contact…).

Les services liés à l'emploi des habitants mettront l'accent sur l'accueil et l'orientation des demandeurs d'emploi, la formation et toutes les actions collectives pour l'emploi et le recrutement des habitants à l'intérieur et hors du quartier.

Il s'agit également de prendre en compte les besoins croissants des entreprises en matière d'activités de maintenance, de services juridiques, financiers, publicitaires et comptables.

La mise en réseau des ressources invisibles du quartier

L'initiative voire l'activité est rarement absente des quartiers, mais elle est plus discrète et moins formalisée. Il convient d'identifier ses porteurs afin d'entamer des échanges sans a priori sur leurs forces, leurs faiblesses et leurs attentes. L'élément primordial et le plus délicat reste l'identification du « starter ».

Les opérateurs traditionnels et institutionnels des territoires ont un rôle incontournable dans cette première phase d'amorçage. **Mais ils seront d'autant plus pertinents, précis et innovants s'ils s'appuient sur les acteurs locaux eux-mêmes : les habitants et actifs du territoire.**

Pour que le potentiel local se développe et devienne attractif aux yeux d'autres partenaires et activités, la mise en réseau des forces existantes est indispensable.

Il est important d'identifier et de valoriser les activités existantes pour attirer des activités complémentaires ainsi que des acteurs qui se positionnent sur les nouveaux flux générés. Par exemple, des « petits métiers » d'entretien sont en général négligés faute de moyens, de temps et de connaissance des compétences locales (plomberie, électricité, étanchéité, réparation d'électroménager, etc.).

Le recensement de ces savoir-faire qui existent sur place, et leur regroupement dans un réseau de solidarité de proximité pouvant prendre la forme d'une association, permettra de :

- favoriser les échanges entre les « professionnels » ;
- identifier les maillons manquants dans la chaîne des « petits métiers » d'entretien de proximité ;
- faire connaître à la population et aux institutionnels du logement social les compétences disponibles à proximité ;
- faire monter en compétences les « professionnels » grâce à des formations collectives ciblées.

Cette action impacte positivement plusieurs niveaux :

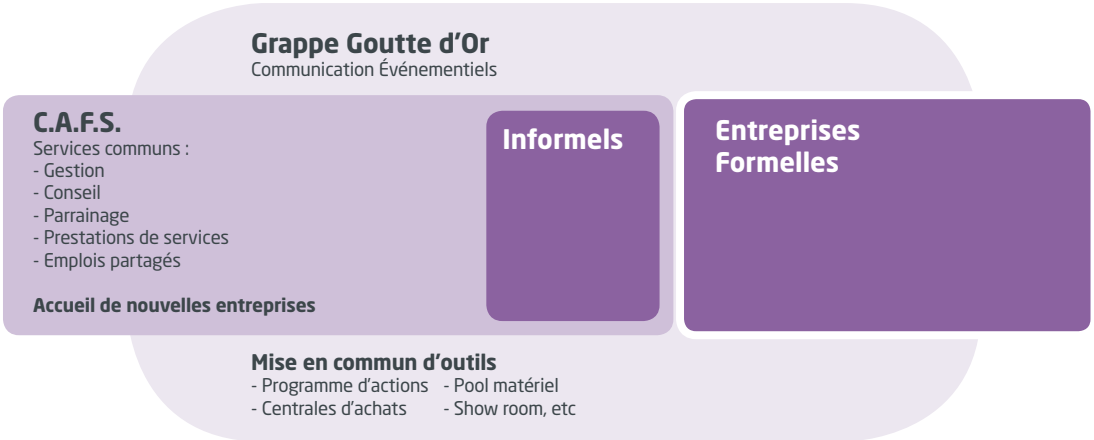
- elle modifie l'image du potentiel du quartier aux yeux de ses habitants et usagers ;
- elle donne aux « professionnels » identifiés et accompagnés l'envie d'élargir leur territoire d'action ;
- elle attire vers ces sites d'autres professionnels complémentaires voire concurrents.

Dans un premier temps, l'essentiel sera de s'appuyer sur le savoir-faire plus que sur les statuts et les normes. En précisant clairement dès le départ que le but sera d'arriver à un portage par une structure pérenne de type coopérative, par exemple.

Zoom sur...
… la Goutte d'Or à Paris

La mode et l'habillement sont des activités historiquement implantées dans le secteur de la Goutte d'Or, mais elles souffrent d'un manque d'organisation des acteurs du quartier. Comment valoriser ce pôle d'activités afin d'accroître l'attractivité du quartier, développer l'emploi, réduire le travail informel et favoriser le partage de méthodes et d'outils ? Pour répondre à cette problématique, un programme d'actions a été mis en place en collaboration avec les professionnels concernés. Il comprend trois volets :

- l'animation du réseau, la structuration et la mutualisation d'outils et de services : création d'une Coopérative d'Activités, de Formalisation et de Services (CAFS), d'un showroom et d'un pool machines, recours à du personnel en temps partagé ;
- l'organisation de formations : informatique, gestion-marketing, stylisme, modélisme ;
- la communication, la promotion et l'événementiel : mise en place d'un label, d'un site Internet… Ce programme d'actions est porté par deux structures créées à l'issue de la phase de concertation présentée page 33 : d'une part, l'association Les Gouttes d'Or de la Mode et du Design, qui fédère l'ensemble des acteurs de la filière au-delà du quartier et les partenaires ; d'autre part, la CAFS. Principal enseignement de cette démarche : la concertation et le partage entre les acteurs sont essentiels pour bâtir un réseau solide.



La parole à un acteur de terrain

La dynamique dans le quartier de la Goutte d'Or

Sakina M'SA
créatrice de mode dans le quartier de la Goutte d'Or

« Pour arriver à créer une dynamique de créateurs et designers de mode dans la rue des Gardes et plus largement le quartier de la Goutte d'Or à Paris, le message fort qui a été passé est : l'union fait la force. La crise, tout le monde en subit les conséquences. Avec ses effets négatifs mais aussi ses effets positifs : elle a facilité la prise en compte du message. Les professionnels concernés ont bien compris qu'il faut tous tirer dans le même sens, mettre de côté les égos et travailler ensemble pour s'en sortir. Pour faire une collection, j'ai besoin de m'appuyer sur toute une palette de savoir-faire que je trouve en bonne partie localement. Maintenant que nous nous sommes organisés collectivement, nous allons essayer de créer des événements mobilisant les acteurs locaux afin de mettre en valeur et de vendre nos créations. Une manière d'entretenir la dynamique. »

L'appui à la création et au développement d'entreprises

La connaissance des types d'entreprises et activités à soutenir et de leurs besoins est primordiale pour définir le dispositif d'accompagnement.

Le soutien à la création d'entreprises

En matière de soutien, la complémentarité doit être identifiée dès le départ. Il existe de nombreux réseaux d'accompagnement souvent déjà présents dans le quartier et/ou susceptibles d'intervenir. Notamment dans le domaine de la création et reprise de petites entreprises avec des structures régionalisées. Comme les réseaux nationaux (ADIE, Réseau Entreprendre, Réseau France Initiative), les fonds territoriaux de France active et les fonds Sofaris région.

En complément, le dispositif CitésLab intervient en amont du processus de la création d'entreprise : au stade de la détection et de l'amorçage.

La performance de ce dispositif repose sur la nature et la qualité de l'ensemble des partenaires opérationnels qui le composent et de leur management.

Un accompagnement de base regroupant du conseil, de la formation et de l'aide à la recherche de financements, est nécessaire pour susciter et accompagner la création ou la reprise d'entreprise. Il relève de l'assemblage de savoir-faire, de dispositifs, d'organismes, de systèmes d'informations. **D'où la nécessité d'une « démarche assembleuse »** qui fait intégralement partie du projet et n'implique pas mécaniquement le recrutement d'un agent.

Dans ce cadre, les réseaux du financement des petites entreprises ont un rôle important à jouer. Le programme de la Caisse des Dépôts, de développement économique des ZFU et des quartiers en rénovation urbaine peut appuyer la mise en place d'un tel dispositif.

Le soutien au développement des entreprises

Par rapport aux entreprises rencontrant des problèmes de développement, le dispositif d'accompagnement doit viser à apporter des solutions opérationnelles concrètes en matière de stratégie, d'organisation, de solutions financières.

L'appui peut aussi concerner les démarches collectives et mutualisées lancées à l'initiative des chefs d'entreprises tels : groupements d'employeurs, groupements d'achats ou mutualisation de fonctions. Pour cela, il est essentiel de les repérer et de travailler avec les entrepreneurs impliqués le plus tôt possible. Ce qui suppose un processus de concertation ou de partenariat.

La parole à un acteur de terrain

L'importance de l'animation territoriale

Nicolas FOUILLANT

responsable de la pépinière d'entreprises et de l'animation du pôle économique

« Pour l'animation du pôle économique de Montreynaud, nous avons défini six axes de travail : le processus d'accueil des entreprises, le développement d'une offre immobilière adaptée, la communication autour de la zone franche urbaine, le développement des services aux entreprises et à leurs salariés, l'accompagnement à la création d'entreprises et le développement de l'insertion et de l'emploi. L'animation territoriale est essentielle au bon fonctionnement et à la cohérence des actions liées à l'économie et à l'emploi. Elle vise à favoriser des connexions entre les acteurs de ce territoire. Et entre ces derniers et les acteurs « extérieurs » (de l'agglomération et même plus largement du sud de la Loire) et les dispositifs susceptibles de les aider. L'objectif est de leur permettre de saisir toutes les opportunités de développement de leur activité. La présence d'un référent physique est importante pour faire avancer les projets plus rapidement et qualitativement. »

La mise en réseau des acteurs économiques

Prenant appui sur les ressources économiques locales, des pôles d'activités émergent, développant des logiques de collaboration et de mise en réseau des entreprises. Ces nouvelles initiatives renforcent l'attractivité des sites tout en facilitant le maillage avec l'ensemble des ressources du territoire.

Les entreprises, au sein d'associations et de clubs locaux notamment, participent activement à l'animation économique des pôles d'activités, aux côtés des acteurs locaux et des collectivités. **Les associations d'entrepreneurs jouent même très souvent un rôle moteur dans l'animation économique du territoire.** A la fois relais et forces de proposition, elles facilitent fortement le travail des différents partenaires institutionnels.

Leur participation comporte plusieurs aspects :

- **La mise en place de services mutualisés inter-entreprises :** actions de développement et de mise en réseau des entreprises, services collectifs (propreté, sécurité, conciergerie interentreprises…), etc.
- **Le renforcement de la Responsabilité Sociale des Entreprises, appliqué au quartier.** Cette démarche rend lisible et visible les retours d'investissement sur le quartier : initiatives économiques liées au développement des entreprises (recrutement, développement marché/produit…) et initiatives sociétales (participation à la vie locale, à l'aménagement et à la sécurisation, consommation dans les services et les commerces, connaissance des entreprises et des métiers…).
- **La mise en œuvre de partenariats avec les collectivités locales et les acteurs de l'économie et de l'emploi** pour pérenniser le développement économique dans le quartier : réalisation de projets communs pour coproduire de nouvelles ressources, gestion partagée des espaces économiques avec les acteurs de la gestion urbaine, instauration de flux d'échanges avec l'extérieur, création de pôles de compétences prenant appui sur les ressources locales, participation aux actions de marketing territorial, mise en place d'une offre immobilière adaptée aux besoins des entreprises et de leur parcours résidentiel…

Le développement d'interactions entre le réseau d'entreprises et les habitants

Le développement de logiques de collaboration et de mise en réseau des entreprises peut aller plus loin à travers, par exemple, **la création d'interactions avec les habitants du territoire.** Ces dernières peuvent impulser des initiatives enrichissantes :

- développement de l'emploi des habitants du quartier (recrutement, formation…) ;
- investissement dans la vie du quartier (amélioration du cadre de vie, du lien social…) ;
- création de projets pédagogiques.

Zoom sur…

… REVE, le programme strasbourgeois de soutien à l'emploi

Le Rapprochement des entreprises et des voisins pour l'emploi (REVE) est un programme de soutien à l'emploi des habitants des quartiers riverains de la zone portuaire relevant de Strasbourg. Basé sur la collaboration entre les entreprises, les acteurs publics de l'emploi et des associations de quartier, il est à l'œuvre depuis juillet 2011.

Les habitants des quartiers du Neuhof et du Port du Rhin vivent à proximité de la zone portuaire de Strasbourg. Ils en subissent les désagréments mais ne bénéficient pas des avantages liés à la présence des entreprises.

Suite à ce constat, REVE propose des parcours de découverte des entreprises et des métiers qui permettent aux candidats de découvrir l'entreprise, son fonctionnement, ses métiers et d'avoir un contact direct avec le recruteur. Elles sont complétées par des stages de découverte de l'entreprise proposés aux candidats. Le dispositif consiste aussi à réaliser un travail fin de sélection des profils des candidats et de leur mise en adéquation avec les besoins des entreprises en matière de ressources humaines. 25 contrats de travail ont déjà pu être établis dans ce cadre.

Entreprendre autrement avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire (associations, mutuelles, coopératives, fondations) ont une place particulière au sein de la communauté économique des territoires, et ce à un double niveau :

- les principes de primauté de l'humain et de gouvernance démocratique (une personne = une voix) favorisent le développement d'emplois locaux, ainsi que l'insertion des populations exclues du monde professionnel ;
- leurs actions répondent à un principe d'« utilité sociale », c'est-à-dire qu'elles entendent satisfaire un besoin d'intérêt général non pourvu par l'État (parce qu'il n'en a pas la compétence, ou que ce besoin ne concerne qu'une petite partie de la population).

Les acteurs de l'ESS apparaissent donc comme de bons relais des politiques publiques, puisqu'ils procurent des solutions adaptées à la fois au territoire dans lequel ils s'inscrivent, et aux populations qui s'y trouvent. **De nombreux dispositifs permettant aux collectivités territoriales de soutenir l'économie sociale et solidaire se sont développés, comme les conventions pluriannuelles d'objectifs, les Sociétés coopératives d'intérêt collectif…**

Enfin, des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) se mettent en place sur les territoires avec un objectif de coopération inter-entreprises mais aussi d'échanges avec le territoire et ses habitants.

Zoom sur…

… l'institut Bioforce Développement à Vénissieux

La problématique du développement économique du quartier des Minguettes à Vénissieux a trouvé un élément de réponse avec l'implantation, en 1986, de l'Institut Bioforce Développement. Cette association, en partie financée par des fonds publics, forme les acteurs des urgences humanitaires et du développement local.

Son impact sur le développement économique du territoire est double :

- des retombées « passives » du fait de son implantation : brassage de populations et dynamisation des commerces et services de proximité du fait de la présence des stagiaires et formateurs ;
- des retombées « actives » du fait du développement de ses activités.

En 2006, un nouveau Pôle de développement local (PDL) a été créé. Il mobilise les ressources humaines, techniques et méthodologiques de Bioforce Développement pour les mettre au service des structures, associations et habitants du territoire.

En 2009, un jardin collectif d'habitants a été mis en place sur le quartier Darnaise, initiative pilotée par Bioforce Développement.

Le saviez-vous ?

Un Pôle territorial de coopération économique (PTCE) se définit comme un groupement d'acteurs sur un territoire (entreprises et acteurs de l'économie sociale et solidaire associés à des petites et moyennes entreprises, collectivités locales, centres de recherche et organismes de formation). Il met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants, instigateurs de développement local durable.

Zoom sur…

… la Coursive Boutaric à Dijon, pôle de coopération culturelle, économique et sociale

Implanté dans la cité Boutaric, l'un des plus anciens immeubles du quartier des Grésilles à Dijon, ce projet commence à prendre forme en 2007. Une première entreprise culturelle s'y installe. Cette association a entamé un travail important de médiation et de lien avec les habitants de l'édifice et du quartier ainsi qu'avec les associations présentes sur le territoire. Deux autres acteurs œuvrant dans le même domaine la rejoignent en 2008 puis 2010. À cette date, un ambitieux programme de « recyclage » de cet ensemble, mêlant éco-réhabilitation et diversification des usages (logements, activités économiques), est acté.

Aujourd'hui, onze entreprises culturelles et créatives sont à l'œuvre dans la cité Boutaric pour conjuguer démarche artistique, projet économique, dimension sociale et gouvernance participative. Cette expérimentation montre qu'elles peuvent travailler dans un immeuble de ce type, coopérer pour fonctionner et se développer, participer à l'amélioration du cadre de vie (organisation d'événements artistiques et d'actions culturelles) et favoriser le lien social (en soutenant des initiatives artistiques et culturelles animées par des habitants du bâtiment et du quartier). Ce projet a reçu le prix national « Création d'activité et développement économique » dans le cadre du concours « S'engager pour les quartiers » 2012, initié par l'ANRU et la Fondation Face.

La parole à un acteur de terrain

La mobilisation de l'économie sociale et solidaire

Frédéric MÉNARD

co-fondateur et vice-président de la Coursive Boutaric, pôle culturel et créatif à Dijon

« Avec Jean-Claude Girard, directeur général de Dijon Habitat entre 2000 et 2010, nous avons mobilisé l'économie sociale et solidaire sous la forme d'opérateurs culturels qui se sont installés dans un immeuble d'habitat social en partie inoccupé. Nous voulions créer dans ce bâtiment et dans le quartier des Grésilles une mixité des usages et des fonctions. Nous souhaitions aussi favoriser l'inclusion sociale des habitants de l'immeuble et du territoire en leur faisant partager notre démarche artistique. Cela a porté ses fruits. Quand nous sommes arrivés en 2007, l'atmosphère était tendue dans le bâtiment. Maintenant, elle est sereine. Il y règne une vraie vie sociale qui n'existe pas dans un immeuble similaire situé à 500 mètres. Le bâtiment est devenu plus attractif, ce qui limite les vacances et satisfait le bailleur social. Nous sommes en train de réfléchir pour aller plus loin, c'est-à-dire pour voir comment des habitants du quartier pourraient occuper certains des emplois que nous proposons dans le cadre de parcours d'insertion. Pour réussir la mobilisation de l'économie sociale et solidaire, il faut du temps, un soutien fort des collectivités locales en termes d'ingénierie ainsi qu'un partenariat étroit entre les collectivités locales et entre leurs différents services. »

Pour en savoir plus…

Consultez les guides
de la Caisse des Dépôts et de l'Acsé.

2 QUELLE OFFRE D'IMMOBILIER D'ACTIVITÉS FAUT-IL PROPOSER AUX PETITES ET TRÈS PETITES ENTREPRISES ?

La proposition à privilégier pour répondre aux attentes de ces structures ? Des locaux ou bureaux de petites tailles, adaptables, qualitatifs, accessibles et moins chers que sur le marché privé, associés ou non à des services intégrés pour favoriser leur parcours résidentiel. Les ensembles réalisés doivent mixer à des degrés divers, différentes catégories d'espaces, de prestations et d'usagers, ce qui suppose un montage opérationnel complexe.

L'immobilier d'activités constitue un outil primordial de développement des quartiers en rénovation urbaine. Les entreprises naissantes ou fragiles ont besoin de locaux de petites tailles (20 à 50 m²) au coût inférieur à celui du marché privé, une demande non couverte actuellement. Certains porteurs de projets de PRU se sont impliqués dans le développement de cette offre d'immobilier d'activités. **Deux possibilités pour cela : s'appuyer sur la requalification de l'existant et/ou construire des équipements neufs.**

Cette offre peut comporter une ou plusieurs **composantes d'initiatives publiques et privées** et se décliner en différents produits. Ils peuvent combiner accueil immobilier à loyer modéré, équipement immobilier et services intégrés (reprographie, réception…). Réfléchir à la création ou à la mutualisation, sur le bassin de vie, d'une telle offre immobilière, permet de favoriser le parcours résidentiel des très petites et petites entreprises tout au long de leur vie. Il faut néanmoins demeurer attentif quant aux retombées réelles de l'investissement sur le quartier.

! C'est Capital L'immobilier d'activités dans les quartiers

Le constat :

- le foncier et les immeubles d'activités offrant une prestation de qualité pour un loyer modéré sont rares ;
- les problèmes de sécurité des entreprises et des salariés génèrent vacance et rotation des locataires ;
- l'offre d'immobilier d'activités est difficile à développer pour deux raisons : un retour sur investissement faible et l'absence d'opérateurs privés mobilisables sur ces territoires.

C'est Capital L'immobilier d'activités dans les quartiers (suite)

Quelles sont les conditions de réussite d'un investissement ?

- l'offre s'appuie sur une étude de marché à l'échelle du bassin économique local ;
- elle répond à une stratégie volontariste de développement économique du quartier, dans un esprit de complémentarité avec l'offre du bassin économique local ;
- le foncier d'assiette du projet est identifié et maîtrisé ;
- le site est attractif pour les entrepreneurs et salariés susceptibles de venir s'y installer ;
- le site est attractif pour les investisseurs, notamment locaux, attachés au territoire ;
- la question de l'exploitation et la gestion future doivent être pensées dès l'amont : le ratio surface collective/surface dédiée aux occupants doit être optimisé, pour éviter des coûts de charges ultérieurs exorbitants ;
- l'aménagement des pôles d'activités, dans le quartier ou à proximité, s'inscrit dans une logique d'aménagement global et d'insertion dans le tissu social ;
- l'intégration des questions de sécurité est prévue dès la conception des projets ;
- l'offre immobilière est groupée et diversifiée concernant les produits (bureaux, pépinières, ateliers) et les modes d'occupation (locatif et accession) avec des surfaces suffisamment importantes pour intéresser un investisseur ;
- l'offre en pieds d'immeubles pour l'accueil des plus petites sociétés prend en compte les enjeux de gestion et commercialisation, de sécurité, de visibilité et de circulation des personnes concernées ;
- les bailleurs sociaux et les entrepreneurs locaux sont considérés comme des acteurs essentiels du projet ;
- l'intervention de la Caisse des Dépôts est envisagée ;
- des structures de portage facilitant le co-investissement public/privé sont mises en place ;
- des financements et des garanties à des taux favorables sont mobilisables.

La parole à un acteur de terrain

Adapter les produits immobiliers à l'activité

Ouali CHERBAL

chargé de mission au développement économique de Plaine Commune

« Nous constatons une carence de l'initiative privée concernant le développement de locaux d'activités dédiés aux TPE, alors que la demande est forte.

La frilosité des acteurs privés à investir dans des immeubles d'activités de petites surfaces cellulaires a plusieurs explications. Il y a un surcoût constructif pour des petits locaux : cela revient plus cher de construire vingt lots de 100 m² qu'un lot de 2 000 m² car il faut multiplier les entrées, les systèmes de chauffage, les points WC… Par ailleurs, plus il y a de locaux, plus la gestion est lourde et donc coûteuse. S'ajoutent les risques relatifs à l'occupation des espaces : les entreprises qui s'y installent sont jeunes et fragiles ce qui génère plus d'instabilité locative, donc des pertes de revenus et des surcoûts de gestion.

Pour pallier la défaillance de l'initiative privée, la puissance publique doit prendre ses responsabilités. C'est pourquoi Plaine Commune s'est investie, en qualité de maître d'ouvrage, dans la construction d'ateliers artisanaux à Villetaneuse.

Les entreprises trouvent ainsi sur le territoire des locaux adaptés à leurs besoins dans leur parcours résidentiel, et contribuent à la dynamique de développement économique territorial. Pour la collectivité, cette opération qui a trouvé son équilibre financier démontre la capacité des acteurs publics à développer ce type de produits et à enclencher une dynamique de projets pouvant, on l'espère, inspirer l'initiative privée. »

L'offre de locaux locatifs

Fruits de la réhabilitation du bâti existant ou d'une construction neuve, **les locaux locatifs peuvent prendre des formes très diverses selon les occupants ciblés :** des espaces pour des artisans et de très petites entreprises, des bureaux pour des professions libérales, etc. Mais ils ont un point commun : ils doivent être adaptables pour suivre l'évolution du marché dans le temps et donc assurer la pérennité de l'investissement. Cette flexibilité est nécessaire pour relouer les locaux dans des conditions satisfaisantes après le départ du ou des locataire(s) initial(aux). Deux types d'équipements permettent de répondre à ces besoins.

- **L'hôtel d'entreprises :** il s'agit d'un ensemble d'immobilier de bureaux locatifs destiné aux entreprises du secteur tertiaire, qui peut intégrer des équipements communs. Il accueille des entreprises existantes ou en développement. L'hôtel d'entreprises peut également héberger des entreprises qui quittent la pépinière.
- **Les hôtels d'activités, les ateliers artisanaux :** c'est le même principe que l'hôtel d'entreprises, appliqué aux entreprises artisanales. Il propose des ensembles mixtes atelier/activités et bureaux.

Zoom sur...
… Lyon la Duchère

Dans le quartier de la Duchère, à Lyon, le développement économique constitue l'un des volets majeurs du projet de rénovation urbaine : il devrait générer près de 18 000 m² de locaux d'activités. Pour faire face au vieillissement et à la vacance des locaux d'entreprise, deux approches ont été associées. En amont, l'accompagnement à la création d'entreprise au travers d'un service d'amorçage de projet, d'une coopérative d'activité et d'une maison de la création d'entreprise. En aval, la constitution d'une offre renouvelée de locaux d'activités, élaborée pour s'adapter à toutes les entreprises souhaitant s'implanter sur le territoire.

Le volet immobilier a généré la création de différentes offres pour s'adapter aux besoins des entreprises à chaque stade de leur développement :

- deux immeubles, de 1 800 m² et 2 200 m², sont destinés à accueillir des activités tertiaires. Les bureaux sont ouverts à la location et à la vente ;
- un pôle médical accueille une large gamme de praticiens (médecins, infirmiers, kinésithérapeutes, dentiste). Une pharmacie et la Poste sont installées en pied d'immeuble ;
- un parc d'activité permet l'installation des artisans et des PME en leur offrant des locaux adaptés.

Zooms sur…

… l'hôtel d'entreprises du Val d'Argent à Argenteuil

La réalisation de cet équipement a été confiée au GIP Argenteuil renouvellement urbain, qui s'est appuyé sur un investisseur privé, la société Kilic. Le bâtiment, d'une surface de 3 641 m², abrite des activités tertiaires et de services (police municipale, centre de soins…). Ces dernières sont utiles au quartier et assurent l'équilibre de l'opération, donc une certaine pérennité. Association étroite des pouvoirs publics et d'un partenaire privé qui a accepté de prendre le risque : ce projet est un exemple de partenariat public-privé réussi. L'ANRU et la Caisse des Dépôts ont accompagné et cofinancé cette opération.

… le pôle artisanal Bruay'co à Bruay-sur-l'Escaut

Les artisans trouvaient difficilement une offre immobilière adaptée à leurs besoins. En 2008, la ville de Bruay-sur-l'Escaut a saisi Epareca pour concevoir une opération immobilière à vocation exclusivement artisanale sur la zone d'activité Poléco. Cette zone est consacrée aux PME, et plus particulièrement aux activités artisanales. Sur 3 000 m² entièrement modulables, l'Établissement a construit le pôle artisanal Bruay'co, qui vient donc en complément d'une offre existante mais insuffisante. Depuis 2011, il accueille 15 entreprises artisanales qui ont été séduites par la qualité architecturale, l'adaptabilité des locaux à leurs activités, la situation privilégiée ainsi que par le niveau de loyer particulièrement compétitif et les avantages fiscaux liés à son classement en Zone Franche Urbaine. Bruay'co est une opération exemplaire, rendue possible grâce au partenariat entre les collectivités, les organismes publics, l'État et les acteurs économiques.

L'offre de locaux avec services intégrés

Associer petits locaux et gamme de services complète aux entreprises qui s'y installent, telles sont les deux caractéristiques clés de cette offre. Celle-ci est le plus souvent d'initiative publique car elle ne peut trouver d'équilibre financier sans fonds publics. La cohérence globale du concept est déterminante pour le succès de l'opération. Deux types d'équipements permettent de répondre aux besoins :

- **La pépinière d'entreprises :** cette structure a pour vocation d'accueillir, d'héberger et d'accompagner les entreprises en création sur une période n'excédant pas deux à trois ans. Elle propose des locaux, des équipements et des services partagés qui permettent à l'entrepreneur de limiter ses frais et de concentrer son énergie sur le développement de son activité.
- **La transformation d'usage :** cette opération consiste à transformer des logements sociaux en locaux d'activités ou commerciaux ou en bureaux. L'Union Sociale pour l'Habitat favorise ces transformations d'usage lorsque les caractéristiques techniques des immeubles le permettent, donnant ainsi naissance à de véritables centres d'affaires de quartier.

Zooms sur…

… la pépinière d'entreprises de Hautepierre à Strasbourg

Première pépinière d'entreprises de la ville, sa création résulte d'une bonne articulation entre les acteurs de la collectivité en charge du développement économique, de la politique de la ville et de la rénovation urbaine, et ce, dès l'amont du projet. La pépinière propose 18 bureaux de moins de 20 m² et 10 ateliers de moins de 100 m². Elle bénéficie de la desserte par l'A315 et le tramway, et de sa proximité avec un grand centre commercial et des zones d'activités où se situent les clients des entreprises hébergées.

La commercialisation et la gestion sont externalisées à un prestataire qui assure également une fonction d'animation inter-entreprises.

… le parc d'ateliers artisanaux de Villetaneuse

Le parc d'ateliers artisanaux de Villetaneuse créé par Plaine Commune comprend un ensemble de 21 ateliers à louer d'une surface totale de 2 200 m² destinés à accueillir des artisans et de très petites entreprises du territoire. Il comporte 21 cellules de 74 m² et de 155 m². Il se situe en frange immédiate du quartier en rénovation urbaine.

La communauté Plaine Commune, maître d'ouvrage de l'opération, s'est appuyée sur la SEM Plaine Commune pour sa réalisation. La commercialisation et la gestion sont confiées par délégation de service public à la société privée Sabimmo.

… le centre d'affaires Vand'Affaires à Vandœuvre-lès-Nancy

Le centre d'affaires occupe 1 400 m² de logements transformés en bureaux, dont la pré-commercialisation et la gérance ont été confiées à la pépinière d'entreprises locale. Elle a permis au centre de bénéficier de sa forte expérience dans l'aide aux entreprises et du travail mené en lien avec la direction du développement économique du Grand Nancy. Bien que situés au cœur du quartier d'habitat social, les bureaux se sont loués rapidement car ils offraient de solides atouts : un bon niveau de services, un loyer adapté et une proximité avec l'autoroute.

La parole à un acteur de terrain

Pourquoi un centre d'affaires du quartier pour un bailleur social ?

Audrey DONY

responsable Construction Neuve et Réhabilitation à Meurthe & Moselle habitat (MMH)

« C'est une question d'opportunité qui a amené MMH à réaliser le centre d'affaires Vand'Affaires à Vandœuvre-lès-Nancy. Il y avait un grand immeuble de logements sociaux en forme de fer à cheval. Dans le cadre de l'opération de rénovation urbaine, il avait été décidé de couper le segment central pour aérer le quartier. Le quartier étant passé en zone franche urbaine, des entreprises ont manifesté l'envie de s'y installer. Nous nous sommes alors dit que nous pourrions créer un centre d'affaires pour développer la mixité sur ce territoire. En tant que bailleur social, ce n'est pas notre vocation mais l'opportunité se présentant, nous avons profité de la démolition pour greffer sur un des pignons créé par la démolition ce centre d'affaires. Il fonctionne bien, d'autant qu'il bénéficie d'une très bonne localisation. »

Pour en savoir plus…

Consultez la partie méthodologie (page 79).

3 COMMENT DÉVELOPPER UNE OFFRE COMMERCIALE PERTINENTE ?

Bien qu'il souffre encore d'une inadaptation qui le rend très sensible à la concurrence extérieure, le commerce dans les quartiers en rénovation urbaine dispose d'un atout fort : la proximité. Pour que cet avantage se traduise en une offre attractive, il faut respecter des fondamentaux et prendre appui sur une étude de marché de qualité.

Dans les quartiers en rénovation urbaine, bon nombre d'équipements commerciaux ont plus de trente ans. Ils ne sont donc plus en phase avec les besoins et attentes de la population, en perpétuelle évolution. Ce qui les rend encore plus sensibles à la concurrence vive incarnée par l'hypermarché, le hard discount, la distribution spécialisée… S'ajoute à cela la mutation des comportements d'achats liée à la croissance du e-commerce, qui bouleverse schémas traditionnels de vente et stratégie commerciale des marques et enseignes. En revanche, **ces équipements bénéficient d'un atout indéniable et majeur : la proximité.** Avec le prix, elle constitue le critère essentiel du choix d'un commerce par un client potentiel.

3.1 IDENTIFIER LES BESOINS POUR PROPOSER UNE OFFRE COMMERCIALE

L'opération commerciale est l'occasion de s'interroger sur la vocation de l'équipement visé.

S'agit-il d'être :

- un commerce de proximité ?
- complémentaire d'équipements commerciaux plus importants situés aux alentours ?
- un équipement structurant, ayant vocation à rayonner sur une zone plus large que le quartier ?

Les facteurs de succès

Améliorer ou réimplanter la bonne palette commerciale est un objectif désormais courant pour les PRU. L'ANRU a financé un très grand nombre d'opérations de ce type, souvent en partenariat avec Epareca et la Caisse des dépôts. **Les deux principales modalités pour y parvenir sont la restructuration-requalification de l'existant ou la création ex-nihilo** (avec ou sans transfert de commerces existants) d'un équipement commercial bien dimensionné, situé au bon endroit dans le quartier.

Plusieurs facteurs doivent être réunis pour maximiser les chances de succès :

- une zone de chalandise suffisante (au moins 5 000 habitants) ;
- une offre diversifiée et dotée d'une ou plusieurs « locomotives » ;
- un dimensionnement réfléchi : vocation de proximité, de complémentarité avec des équipements commerciaux plus importants ou vocation d'équipement structurant avec un rayonnement sur une zone dépassant le périmètre du quartier ;
- un plan de composition commerciale permettant une réelle synergie entre chacun des commerces ;
- une accessibilité et une signalétique qualitatives ;
- un stationnement adapté à la taille de la locomotive commerciale ;
- des boutiques visibles ;
- un confort d'usage et une sécurité ;
- une fonctionnalité de l'ensemble et de chacun des locaux commerciaux.

La parole à un acteur de terrain

Commerces de proximité : un enjeu des quartiers en PRU

Christelle JUBIEN
directrice des études
et du développement d'Epareca

« Quel que soit le territoire d'une ville, le commerce contribue à créer des lieux de centralité, participe à l'animation du quartier et à la mixité des populations et des usages. C'est encore plus vrai pour les quartiers en rénovation urbaine parce qu'on y rencontre des populations plus fragiles, isolées et "captives" qu'ailleurs. Le commerce de proximité est essentiel à l'attractivité de ces territoires. La hausse du prix de l'essence a entraîné un retour à la proximité, notamment pour les achats courants qui offrent aussi des occasions de rencontres et de discussions avec le(s) commerçant(s) et d'autres clients. Tout cela permet de s'informer sur la vie du quartier, de créer du lien social. Les projets de rénovation urbaine améliorent fortement la qualité de vie et l'image des quartiers concernés. Il est important que l'offre commerciale suive sinon cela déqualifie ce qui a été fait et crée de l'insatisfaction chez les nouveaux habitants. »

Le saviez-vous ?

La notion de « centre commercial » renvoie à une grande variété d'offres et d'appareils commerciaux dont les montages peuvent également être diversifiés. Petit lexique pour s'y retrouver :

- hyper proximité : moins de 500 m², soit moins de 5 commerces ;
- commerces de pied d'immeuble/commerce de rue : 100 à 5 000 m² ;
- pôle de proximité ou pôle commerçant : 500 à 5 000 m², soit de 10 à 20 commerces ;
- petit centre commercial : 5 000 à 20 000 m², soit de 20 à 40 commerces ;
- grand centre commercial : supérieur à 20 000 m² soit plus de 40 commerces.

L'opération est-elle opportune ?

Le premier travail consiste à définir **la zone de chalandise de la future structure commerciale,** en prenant en considération l'effet des démolitions/reconstructions, avant d'analyser le territoire. La connaissance du contexte commercial et concurrentiel doit être aussi précise et complète que possible. C'est indispensable pour analyser le maillage du territoire et son fonctionnement ainsi que les relations existantes entre les différents pôles. Comment le projet commercial peut-il s'inscrire dans ce paysage ? A-t-il une réalité économique ? Si oui, comment le programme doit-il se positionner géographiquement et commercialement, en tenant compte bien sûr des besoins exprimés par les futurs clients ?

Cette vérification de l'opportunité et de la faisabilité doit impérativement **se faire sur la base d'une étude de marché confiée préalablement à un expert,** spécialiste des questions de développement économique et commercial.

C'est Capital — Le recours à un expert pour une étude de marché

Le commerce ne s'improvise pas. Cela implique que l'étude de marché soit réalisée par des professionnels de l'urbanisme commercial disposant de sérieuses références, notamment en matière de restructuration commerciale dans les quartiers.

L'étude de marché est une étape essentielle de tout projet commercial. Ciblée sur l'opération elle-même, elle doit déterminer sa **zone de chalandise** et **ses potentialités de développement** à partir de l'appréciation des marchés théoriques et potentiels.

Zoom sur…

… une zone de chalandise piétonne à Asnières

Source : Objectif Ville Consultant

Le saviez-vous ?

La zone de chalandise d'un commerce est la zone géographique dont provient la majorité des clients. Elle dépend des distances, des temps d'accès, de l'attractivité du pôle commercial et de sa concurrence.

Pour un pôle commercial en projet, la zone de chalandise est déterminée en fonction des temps de déplacement et des distances. Les barrières physiques, naturelles ou pas (rivières, montagnes, voies ferrées, autoroutes…), administratives et psychologiques (frontières, limites communales, départementales, régionales…) ont une incidence forte sur sa constitution.

Pour un pôle commercial existant, la zone de chalandise est déterminée précisément à partir des données du magasin (moyens de paiement, cartes de fidélité) ou par la demande du code postal au passage en caisse.

La zone de chalandise est souvent divisée **en zones primaire, secondaire et tertiaire, correspondant à des intervalles de temps de déplacement.**

- voiture : moins de 5 minutes (min), de 5 à 10 min, de 10 à 20 min ;
- piéton : moins de 3 min, de 3 à 10 min, plus de 10 min.

Ces temps peuvent varier en fonction de la nature et de la taille du pôle commercial.

En fonction de la population qui y réside, de la clientèle de passage captable, de la concurrence constatée à l'intérieur ou à proximité du périmètre, l'étude déterminera :

- le marché théorique ;
- le marché potentiel ;
- le chiffre d'affaires (CA) estimé du futur ensemble commercial ;
- sa surface, sa composition, son lieu d'implantation et le montant moyen du loyer.

Dans certains cas, ce travail peut révéler qu'il n'existe pas un potentiel suffisant pour mettre en œuvre le projet.

Affiner la stratégie à court, moyen et long termes

La phase de mise en œuvre révèle souvent des fragilités sur un programme commercial initialement prévu dans un PRU. **L'évolution de ce dernier dans son ensemble et du contexte économique général demande d'affiner la stratégie** de réalisation et de commercialisation de l'opération à court, moyen et long termes. C'est la condition pour bénéficier des meilleures chances de réussite.

L'importance et la nature d'un programme commercial dépendent :

- de la zone de chalandise dans laquelle il se situe ;
- des retombées possibles d'une clientèle de passage s'il se trouve sur un axe de circulation (route, ligne de transport en commun…) ;
- de la clientèle éventuelle issue des bâtiments d'activités et/ou de bureaux implantés dans la zone de chalandise ;
- de la concurrence existante sur le quartier ou sur la zone de chalandise.

Il est illusoire de vouloir maintenir des structures commerciales devenues trop grandes, vétustes et concurrencées par les grands centres proches qui captent l'essentiel du pouvoir d'achat des quartiers. Et il est contradictoire de vouloir les sauver tout en autorisant la création de milliers de mètres carrés commerciaux dans un rayon de quelques minutes. Mais il ne faut pas en conclure qu'une structure commerciale est inenvisageable dans un quartier en rénovation urbaine.

Souhaitable, voire socialement indispensable, elle doit cependant respecter une condition : qu'elle ne soit pas de même nature qu'à l'origine. C'est pourquoi les orientations du programme commercial doivent être affinées en fonction des besoins identifiés dans l'environnement.

3.2 QUEL TYPE D'OFFRE COMMERCIALE ENVISAGER ?

Quelle offre veut-on proposer aux futurs clients ? Quels seront le nombre et la nature des commerces ? Les réponses à ces questions et à bien d'autres auront une incidence directe sur l'attractivité et donc la viabilité du futur ensemble.

Quelle que soit la taille du programme envisagé, la **« proposition » commerciale devra comprendre une locomotive.** Il s'agit d'une enseigne qui, par sa notoriété et son pouvoir mobilisateur, jouera un rôle moteur essentiel dans l'animation et la création de flux de clientèle. Cette locomotive peut prendre des formes très différentes selon l'importance du programme. Par exemple, un commerçant connu pour la qualité de ses produits, une pharmacie pour un pôle d'hyper proximité, une supérette aux couleurs d'une enseigne nationale (Carrefour City, Petit Casino, Franprix, Spar…) pour un pôle de proximité… **Les autres boutiques seront réparties de façon équilibrée en fonction des besoins révélés par l'étude de marché et de la taille du futur ensemble.**

Caractéristiques des principaux commerces

Type de Structure commerciale	Surface locative	Type de zone de chalandise	Taille locomotive (surface de vente)	Type commerces			Type clientèle			
				Boutiques	Moyennes Surfaces	Grandes Surfaces	Résidents	Emplois	Passage	Autres
Hyper proximité	< 500 m²	Piéton	< 400 m²	oui			oui			
Commerce en pied d'immeuble/ Commerce de rue	100 à 5 000 m²	Piéton / commune	400 à 1 500 m²	oui	oui		oui	oui	oui	
Pôle de proximité	1 000 à 5 000 m²	Quartier / Commune	800 à 1 500 m²	oui	oui		oui		oui	
Pôle commerçant / Petit centre commercial	5 000 à 20 000 m²	Intercommu-nalité	1 000 à 6 000 m²	oui	oui	oui	oui	oui	oui	
Grand centre commercial	> 20 000 m²	Département	6 000 à 15 000 m²	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui

La parole à un acteur de terrain

Les outils de portage économique

Audrey DELALOY
chef de projet référent renouvellement urbain à la Société d'équipement du Rhône et de Lyon (SERL)

« Il y a différents échelons d'outils de portage économique :
- un propriétaire unique : la SERL, aménageur qui a acquis les rez-de-chaussée commerciaux ;
- des partenaires : Grand projet de ville, SERL, Grand Lyon et chambres consulaires ;
- un Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (FISAC, dispositif de l'Etat) ;
- un comité d'agrément qui rassemble tous les partenaires et accompagne les commerçants jusqu'à l'installation ;
- le soutien à la mise en place d'associations de commerçants pour qu'ils reprennent à leur compte la dynamique.

L'outil le plus volontariste est la société d'économie mixte patrimoniale du Grand Lyon, la SEM Patrimoniale (SEMPAT), dont l'une des vocations est le portage immobilier des rez-de-chaussée commerciaux dans les quartiers de renouvellement urbain : Lyon-La Duchère, Rillieux-la-Pape, Vaulx-en-Velin et Vénissieux (Vénissy). Si la première installation des commerces est portée par l'aménageur SERL, la SEMPAT vient quant à elle pérenniser ces implantations par un portage immobilier durable, une gestion unifiée et une maîtrise du plan merchandising dans le temps. »

C'est Capital

La structuration de linéaire de locaux commerciaux demande une attention toute particulière pour éviter de livrer des espaces insuffisamment adaptés à la vie commerciale :

- dès l'amont, **les équipes de maîtrise d'œuvre** en charge de la conception du projet urbain et de l'aménagement de l'axe passant **doivent prendre en compte les contraintes inhérentes aux commerces :** offre de stationnement proche, harmonie d'ensemble des pieds d'immeuble… ;
- en cas d'immobilier neuf, **les cahiers des charges proposés aux futurs promoteurs doivent demander des aménagements supportables** et vivables par les futurs commerçants (surface de vitrine de taille raisonnable, présence de colonnes d'extraction, des piliers pas trop nombreux…) et ne pas livrer uniquement des locaux bruts qui occasionneraient des coûts d'aménagement intérieurs trop pesants pour le lancement d'un commerce ;
- **la collectivité se doit d'être claire sur son projet et d'opter également pour une surface commerciale adaptée à la zone de chalandise.** Elle aura également un rôle très important dans l'amorçage, la sélection et l'accompagnement de l'installation des futurs commerçants.
  Là encore, la mobilisation des services économiques, le recours aux experts de l'urbanisme commercial et aux structures de portages est indispensable pour réussir.

Zoom sur…

… l'avenue du Plateau, une nouvelle rue commerçante

Bénéficiant d'une zone de chalandise forte de 12 000 personnes, le projet de rénovation urbaine de la Duchère a donné la priorité à l'implantation d'une vingtaine de commerces de proximité : boulangerie, primeur, tabac/presse, pharmacie, banque, complétée par une offre d'équipements à la personne, de loisirs/culture et de services. Ce linéaire se situe le long d'une avenue et d'une place publique qui accueille, une demi-journée par semaine, le marché forain. Deux supermarchés et une brasserie avec terrasse donnant sur la place centrale complètent l'offre. La réalisation du projet a mobilisé un développeur économique – prestation financée par la ville de Lyon et la communauté Urbaine du Grand Lyon – ainsi que les services de la SERL pour l'aménagement et l'assistance à l'installation des commerçants. Une fois le linéaire constitué et plus de 80 % des commerçants en place, l'exploitation et la gestion de ce patrimoine commercial ont été confiées à la SEMPAT, nouvel outil patrimonial.

La parole à un acteur de la politique de la ville

Programmer la création de commerces en pieds d'immeubles

Patrick Bridey
directeur général adjoint de 3F, en charge du renouvellement urbain

« 3F participe à soixante-cinq projets de renouvellement urbain, dont quarante-quatre sont localisés en Ile-de-France. Dans la plupart de nos opérations, nous avons programmé la création de locaux d'activités destinés à l'accueil de commerces et de services. Pour l'essentiel, ils prennent place en pieds d'immeuble de programmes neufs, parfois dans des immeubles requalifiés, en réaffectation de rez-de-chaussée. Ces locaux participent à la diversification de fonction attendue dans les quartiers. De même qu'il est nécessaire de diversifier les types d'habitat, il est indispensable de doter les quartiers d'espaces dédiés à l'accueil d'acteurs économiques de proximité. Cela permet de développer de nouvelles centralités, d'améliorer la vie des habitants et finalement de faire de ces territoires des quartiers comme les autres. Nous projetons par exemple de créer deux maisons pluridisciplinaires de santé à Athis-Mons (91), au Noyer Renard, et à Corbeil-Essonnes (91), à Montconseil. Notre engagement se traduit également par l'existence au sein de 3F d'un département dédié au développement et à la gestion des locaux d'activités. En Ile-de-France, il gère 1 200 lots, dont une partie en sites de requalification urbaine. »

Zoom sur…

… le pôle de proximité de Bastille à Fontaine

Autrefois dispersés en différents points du quartier de Bastille, les commerces étaient en perte de vitesse. Dans le cadre de son projet de rénovation urbaine, la ville de Fontaine a souhaité regrouper ces activités pour les redynamiser et mieux répondre aux besoins des habitants. Aujourd'hui, les commerces sont rassemblés en rez-de-chaussée de deux nouveaux immeubles. D'une surface totale de 1 005 m^2, ce pôle de proximité est composé de sept boutiques, auxquelles s'ajoute la pharmacie existante. Pour cette opération, Epareca est intervenu dès le stade de la définition de la reconfiguration du site. Il a accompagné le transfert des commerçants dans le cadre d'une convention de partenariat avec la ville. Enfin, il s'est porté acquéreur des commerces en VEFA et assure leur gestion depuis 2011.

Zooms sur...

… le pôle commerçant de La Gauthière à Clermont-Ferrand

L'ancien centre souffrait de plusieurs dysfonctionnements qui avaient conduit à la fermeture d'une partie des commerces. Enclavé et vétuste, le centre accueillait principalement des services publics de proximité afin de maintenir une animation en cœur de quartier. S'inscrivant dans le projet de rénovation urbaine soutenu par l'ANRU et dont l'un des enjeux est de favoriser la mixité fonctionnelle, Epareca a démarré le chantier de construction du nouveau centre commercial. Mis en exploitation en 2011, il se situe désormais en entrée de quartier et bénéficie de stationnements à proximité et d'abords revalorisés. Il offre une surface alimentaire de 700 m² et une galerie de commerces variés. Tous ces travaux concourent à donner une image plus qualitative au quartier et à favoriser la visibilité du nouveau centre, donc son accès. Les commerces existants ont été transférés et une moyenne surface alimentaire implantée. Elle joue le rôle de locomotive pour l'ensemble des activités.

… le quartier du Noyer Renard à Athis-Mons

La question commerciale a été au centre des réflexions urbaines menées sur le quartier du Noyer Renard à Athis-Mons par Immobilière 3F et la commune. Bien qu'en voie d'obsolescence, et connaissant un déclin de leur fréquentation, les commerces existants rendaient un service essentiel et étaient une source d'animation du quartier. Il était donc nécessaire de les pérenniser.

Mais, orienté vers le quartier et peu accessibles, leur fonctionnement ne participait pas au souhait de désenclavement et d'ouverture vers la ville défendu dans le PRU. C'est ainsi que le projet de restructuration du quartier, tout en prévoyant la démolition des commerces existants, s'est appuyé sur la création d'une façade à dominante commerciale le long de l'avenue de Morangis requalifiée en boulevard urbain. Aujourd'hui, ces commerces se prolongent le long de la rue Froides Bouillies afin d'inviter les passants à pénétrer dans le quartier jusqu'à la place Mendès France. La disponibilité foncière sur le quartier a permis de reconstruire avant de démolir. Ainsi l'offre commerciale a pu être en grande partie maintenue en période de travaux de reconstruction des commerces en pieds d'immeuble de Immobilière 3F. Aujourd'hui, ce sont 1 450 m² de locaux commerciaux reconstruits (supermarché, boulangerie, tabac, bureau de poste) qui offrent un service en proximité et à une échelle plus large.

Zoom sur…
… le centre commercial du quartier de la Gravette

Le centre commercial du quartier de la Gravette, à Floirac, souffrait de dysfonctionnements récurrents : conception en « U » peu adaptée, galerie marchande surdimensionnée par rapport au supermarché, copropriété très morcelée (16 propriétaires recensés pour 13 000 m²), forte rotation des enseignes… En outre, un incendie a détruit en 2004 le supermarché, qui était le commerce-locomotive du centre commercial.

Le centre de la Gravette présente pourtant de nombreux atouts : situé le long d'un axe de circulation majeur, il se trouve à proximité de plusieurs équipements publics et dispose d'une zone de chalandise importante. Dans le cadre du projet de rénovation urbaine, la décision a été prise de restructurer l'ensemble du bâtiment. Un partenariat public-privé est mis en place, autour d'un comité de pilotage réunissant le GIP-GPV, les chambres consulaires, l'association des commerçants, l'État, la ville, la communauté urbaine, et enfin l'OPH Aquitanis, qui est chargé du portage de l'opération. La décision est prise de restructurer l'ensemble du bâtiment en forme de L, en associant l'architecte du supermarché à la conception du bâtiment.

Après les travaux, Aquitanis assure la commercialisation des cellules en adoptant une approche qualitative collant à la stratégie de développement du quartier. Le centre accueille ainsi des commerces diversifiés, comme un supermarché, une boulangerie, une boucherie, mais aussi une auto-école, une pharmacie, un salon de coiffure ou encore un distributeur automatique de billets.

La parole à un acteur de terrain
Un partenariat intelligent, clé du succès des opérations

François TRASSART

directeur Grands Projets de Carrefour Property

« Le projet que nous avons réalisé à La Chapelle Saint-Luc, près de Troyes, est exemplaire en termes de partenariat. Il s'agit d'une opération de transfert-extension d'un centre commercial vieillissant, implanté dans un quartier en renouvellement urbain. Ouvert fin 2012, l'Escapade représente 35 000 m² de commerces autour d'un hypermarché Carrefour nouvelle génération. L'opération a été réalisée sur un terrain très proche du secteur de rénovation urbaine. Après transfert, le site délaissé permettra à la ville et à l'ANRU de mener à bien sa requalification en créant des logements et des équipements publics.

La qualité du partenariat s'illustre sur plusieurs plans. Sur le plan urbain : nous avons travaillé avec la ville, l'ANRU, les architectes de l'État… sur le plan masse de l'opération pour optimiser la liaison urbaine entre le quartier et le nouveau centre commercial en respectant les exigences du commerce (visibilité, flux…). Sur le plan technique, nous avons apporté un soutien (ingénierie, financement…) à la ville pour faciliter le transfert des commerçants vers la nouvelle opération. Sur le plan des déplacements, nous avons participé avec la ville, l'Agglomération Troyenne et l'ANRU à la création d'un boulevard urbain, de nouvelles liaisons douces, d'arrêts de bus… Afin de favoriser l'accès des habitants du quartier au centre commercial. Enfin, sur le plan de l'emploi, nous avons œuvré avec la mairie, Pôle Emploi et la Mission locale pour embaucher des habitants du quartier sur le chantier puis dans le centre commercial, soit 350 postes directs ou indirects. »

Pour en savoir plus…

Consultez la partie méthodologie (page 79).

3.3 PENSER À LA COMMERCIALISATION ET AU « MARCHANDISAGE »

La prise en compte de la gestion commerciale au moment du montage opérationnel est un gage de réussite et reflète l'intérêt porté par les acteurs à cette question essentielle pour la pérennité de l'offre commerciale. À minima, les bases d'un dispositif de gestion efficace et réactif doivent être posées, tout comme la redynamisation ou création ex-nihilo d'une association des commerçants.

La participation de ces derniers est importante car ils doivent pouvoir s'inscrire dans la dynamique du projet. Certains porteurs de projet de rénovation urbaine se **sont fortement investis pour garantir la qualité des opérations de commerces à travers une démarche de marchandisage spécifique.**

Zoom sur…

… le PRU de Reims et sa stratégie de commercialisation partenariale

Le contexte : dans le cadre des travaux de rénovation urbaine, 12 000 m² de locaux d'activités sont créés, essentiellement le long de la ligne de tramway, en particulier sur les quartiers Croix Rouge et Orgeval. 6 000 m² font l'objet de transferts d'activités, 6 000 m² sont à pourvoir. Voici, en substance, les points clés qui ont guidé la démarche :

Pour garantir une qualité urbaine et architecturale des commerces dans les quartiers, **une charte des enseignes et des vitrines a été créée.** Conçue avec les bailleurs et le service Voirie de la collectivité, elle a pour objectif d'affirmer une nouvelle exigence de qualité urbaine combinée à une nécessaire performance économique.

Afin de faciliter l'installation des prospects et d'obtenir une offre similaire entre les bailleurs, **un niveau de finition minimum des cellules d'activités** avec pré-aménagement basique (vitrine, rideau métallique, arrivée des énergies, etc.) a été validé. Il permet au « preneur » d'entrer dans un local « prêt à fonctionner ».

Dans la perspective d'éviter une concurrence sur les prix entre les bailleurs, **un montant de location accessible** (moyenne de 10 € HT/mois/m²) a été proposé, suivi d'une augmentation progressive pour rejoindre le coût de marché.

Enfin, devant l'importance des surfaces à commercialiser, le bureau d'études a préconisé la mise en place d'une **stratégie de commercialisation** très pro-active. Des documents de commercialisation très qualitatifs ont accompagné cette démarche. Ils reprennent le plan du quartier, indiquent la localisation et les caractéristiques des locaux disponibles, le type d'activités recherchées et les contacts. En 2011 et 2012, ces documents ont été diffusés pour le quartier Croix-Rouge. Courant 2013, l'équivalent sera distribué sur le quartier Orgeval.

Extraits de la plaquette de commercialisation Croix-Rouge Université / Programmes Reims habitat, Foncière Logement et Foyer Rémois.

Signature de la charte des enseignes.

4 POURQUOI FAUT-IL S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL ET DE PROMOTION DES ACTEURS ?

Repositionner le quartier pour permettre la promotion d'une nouvelle identité le rendant attractif aux yeux de tous les publics ciblés, tel est l'enjeu de cette démarche.

4.1 LE MARKETING TERRITORIAL

Le marketing territorial se fonde sur une approche de communication, de promotion et d'animation. L'objectif : rendre visible la nouvelle identité d'un quartier dans son environnement.

Cette démarche favorise l'inscription du site dans les espaces sociaux et économiques de l'agglomération. Elle recompose l'image d'attractivité du quartier et opère un véritable désenclavement en créant des liens là où ils n'ont jamais existé ou ont été coupés. Elle met également en cohérence l'offre qui existe dans le quartier avec les actions de marketing en direction des acteurs actuels et potentiels (habitants et entreprises). C'est un travail continu de « bouturage » et de « greffe », entre dynamisme interne et externe.

Lorsque l'on parle de développement économique, ces liens peuvent prendre différentes formes : des pratiques de consommation, l'essor d'activités répondant à des besoins non satisfaits, des échanges non monétaires participant néanmoins à la création de valeur, des pratiques de recrutement, de nouvelles modalités de formation, un accompagnement dans l'emploi… Ils rendent également nécessaire la mise en réseau ciblée des entreprises du territoire entre elles, pour favoriser leurs relations et créer de nouvelles synergies.

Rendre visible la nouvelle identité résidentielle

L'enjeu de la démarche de marketing résidentiel est de donner envie de venir s'installer dans le quartier et de se reconnaître dans l'identité du quartier.

L'objectif est d'abord de rendre le territoire attractif pour chacun des publics concernés : entreprises, salariés, commerçants, investisseurs, opérateurs, milieux économiques, leaders et relais d'opinion, habitants dans le quartier et à l'extérieur. Cette démarche répond à un double enjeu de développement économique et de transformation d'image. **Elle a pour but de positionner et de promouvoir l'offre nouvelle en rénovation urbaine (résidentielle, commerciale, économique) comme étant une composante essentielle de l'offre globale du territoire. Ceci contribue à façonner une nouvelle image auprès de l'ensemble des publics.**

C'est une nécessité de relier le quartier en mutation au développement de l'ensemble du territoire, pour rompre son isolement. Le but est d'attirer des activités, des habitants et des consommateurs, et d'ancrer durablement le tissu économique et commercial. Il est par ailleurs capital de faciliter l'insertion des habitants dans les entreprises extérieures au quartier.

Zoom sur...
… la Cité Numérique de Bègles

Le projet de rénovation de la cité Yves Farge, à Bègles, a été effectué sous l'égide d'une urbanité nouvelle et durable. Le premier objectif de l'opération étant de réintégrer le quartier à l'agglomération, le périmètre du projet ne s'est pas limité à la seule cité. Il a également englobé un ancien site militaire pour bénéficier d'autres opportunités foncières.

Le passage du tramway, dont deux arrêts sont implantés sur le quartier, a été un élément capital. L'ensemble urbain a été profondément réorganisé autour d'une place centrale, qui met en relation activités économiques et habitat. Par ailleurs, de nouveaux immeubles de logement social de très haute qualité énergétique ont été construits. Symbole de son renouveau, le quartier a été rebaptisé « Terres Neuves », en référence au passé industriel et populaire de Bègles.

La parole à un acteur de terrain
Faire évoluer l'image des quartiers

Jean-Baptiste RENAUDIN

chargé de mission entreprises à la Société anonyme d'économie mixte de construction immobilière de Bègles

« L'image de la cité Yves Farge a évolué en même temps que la rénovation urbaine progressait. À l'origine, il s'agit d'un quartier d'habitat social entouré de friches industrielles et militaires, desservi par des voies en impasse, isolé du dynamisme de Bègles et quasiment dépourvu d'activités économiques et commerciales. Désormais, place au quartier durable et créatif Terres Neuves, dont le nom imaginé par le maire accompagne le changement d'image. La cité et ses friches se transforment en un quartier de ville. L'habitat a été amélioré et diversifié (rénovation et construction) en faisant appel à de grands noms de l'architecture. Le désenclavement a été obtenu notamment par l'arrivée du tramway et la création de nouvelles voies. Les programmes d'équipements économiques sont une base essentielle du projet urbain : Parc de l'Économie Créative Terres Neuves La Tribu, pôles de formation, commerces et services de proximité en pieds d'immeubles, salle de spectacle…

L'image du quartier a radicalement changé : auprès de ses habitants qui apprécient et apprécieront davantage à terme la proximité des commerces et des services, et auprès de la population de l'agglomération et de la région grâce notamment au Parc de l'Économie Créative qui véhicule des notions de dynamisme et de créativité. Cela incite des familles et des entreprises à venir s'y installer, ce qui ne peut être que positif pour la mixité du quartier. »

Les trois échelles de promotion d'une nouvelle identité du quartier

Le (re)positionnement du quartier apporte une vision globale et permet la promotion d'une nouvelle identité qui peut se décliner selon trois échelles de communication :

- **Celle de l'agglomération :** elle est majeure. C'est à ce niveau que se jouent les mécanismes de marché, les choix de localisation, et que se construisent les images positives ou négatives des sites. L'enjeu : rendre le positionnement crédible par une nouvelle « identité », par des messages autour de nouveaux espaces et modes de vie urbains. La communication cible l'ensemble des acteurs clefs locaux : collectivités territoriales, CCI, syndicats patronaux et salariaux, banques, principales entreprises, cabinets de conseil…
- **Celle des habitants :** elle est décisive. La communication vise une appropriation du projet non seulement grâce à sa crédibilité technico-politique mais surtout au travers des évolutions de la vie quotidienne qui précèdent et accompagnent les changements physiques du quartier.
- **Celle des cibles externes :** elle est la plus connue. La cohérence des messages délivrés aux différentes cibles est capitale pour attirer ceux qui se « sentiront bien » là où on les invite à venir.

Tous les outils de communication doivent être mobilisés au bon moment. D'autant que les médias numériques jouent un rôle décisif dans le choix d'une implantation d'activité, choix de plus en plus influencé par les « informations » échangées sur les réseaux sociaux, les blogs influents…

C'est Capital — Stratégie événementielle : participer, c'est communiquer

L'événement sous toutes ses formes est au cœur des stratégies modernes de marketing. Il génère une « chaîne de valeur » et d'échange entre ceux qui participent à son organisation et ceux qui assistent à l'événement. Il valorise le quartier et ses habitants, non seulement en termes d'image mais aussi, s'il est conçu pour, en termes économiques. En effet l'événement peut intégrer ou induire des activités commerciales comme, par exemple, la restauration des participants.

Animation commerciale, fête de quartier, manifestation sportive, forum culinaire interculturel, forum des métiers, fête de la mémoire des quartiers... Les possibilités sont infinies et les quartiers riches d'initiatives et d'inventivité dans ces domaines.

Une valeur d'usage : la vie quotidienne

En termes de marketing, on appelle cela l'expérience d'usage, ou même simplement « l'expérience ». Pour donner envie de vivre dans le quartier ou de s'y implanter, quoi de mieux que d'y partager la vie des habitants et des chefs d'entreprise ? Non pas en proposant des stages d'immersion mais en utilisant une communication adaptée : sites Internet, blogs, « chaînes vidéo » (sur Youtube par exemple), réseaux sociaux fondés sur le partage d'une activité ou d'une passion…

Soutenir les initiatives correspondantes, c'est aussi soutenir l'esprit de coopération et l'intelligence collaborative, pouvoir greffer des acquisitions nouvelles de compétences sur des pratiques au départ improvisées (logique de formation-action), générer des opportunités de création d'activités (un site d'échange devient un service marchand)… Ces dynamiques peuvent parfois s'accompagner d'un événement élargissant leur assise et renforçant leur notoriété.

Le cercle vertueux est bien celui de la « communic'action »

L'idée : faire de la communication un outil de l'action et de l'action un vecteur de communication.
L'enjeu : introduire une logique de contagion, d'un marketing viral où le virus n'est pas un message mais « l'envie d'y être ». La force de cette stratégie est qu'elle décloisonne les initiatives et les messages.
Vie sociale, action sociale, économie, culture, le quartier s'exprime sous toutes ses formes.

Zoom sur…
… la Duchère, naturellement Lyon

La communication autour du projet de rénovation urbaine de La Duchère à Lyon tend à lui conférer l'image d'un nouveau quartier, sur le modèle de Lyon Confluence. Cette orientation est particulièrement manifeste sur le site internet du PRU qui met en avant la diversité de l'ensemble : parc, activité économique, habitat… Ce portail est conçu comme le site d'une petite ville. Il est avant tout pratique et insiste sur les informations de proximité plutôt que sur la promotion pure. La question du développement économique est présente dans une grande partie des thématiques abordées. Une large place est également ménagée à la parole des habitants, de manière à refléter leur vitalité, par contraste avec les préjugés sur les grands ensembles. Il ne s'agit pourtant en rien de rompre avec l'identité populaire du quartier, dont l'origine est revendiquée. Enfin, il faut souligner que le site conserve une structure institutionnelle importante, ce qui contribue grandement à sa légitimité.

La parole à un acteur de terrain

Patrice NOISETTE

professeur à l'ESSEC, responsable du mastère spécialisé Management urbain et immobilier

« Pour moi, le marketing urbain ne se résume pas à la question de l'image d'un territoire et de son attractivité pour les entreprises, les investisseurs ou les personnes hautement qualifiées. C'est une notion plus vaste et plus complexe : comment une autorité publique locale s'organise-t-elle pour que son territoire réponde au mieux aux attentes de tous ses acteurs (habitants, entreprises…), ceux qui y sont déjà présents et ceux que l'on souhaite attirer ? Le marketing urbain ne doit donc pas se préoccuper seulement de compétitivité mais aussi de solidarité : comment concilier des demandes diverses pour que chacun puisse se développer, s'épanouir le mieux possible au sein d'un territoire ? On comprend alors qu'il soit particulièrement important pour la rénovation urbaine. On cherche en effet trop souvent à répondre aux objectifs de diversification sociale et fonctionnelle par une démarche classique d'offre. Mais cette dernière échoue car elle ne fait que reproduire les habitudes de segmentation des marchés et des comportements. L'enjeu est au contraire de se demander quelles sont les attentes de mode de vie, de " mode de ville ", qui peuvent être partagées par des ménages diversifiés, et par lesquels ? On peut alors développer, dans la durée, ce nouvel espace social et urbain et le faire connaître précisément à ceux qui s'y reconnaîtront. »

4.2 LA PROMOTION CIBLÉE VERS LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

La démarche de marketing global peut être judicieusement articulée à une démarche de promotion plus ciblée vers les agents économiques et le développement des liens inter-entreprises du territoire. Cette dernière conjugue plusieurs aspects. Elle doit affirmer le rôle du territoire économique et entretenir une dynamique entrepreneuriale se déclinant en axes forts partagés avec l'ensemble des partenaires de l'économie et du projet urbain.

Informer

- flux ascendants / descendants
- flux transversaux
- flux de connaissance

Animer

- maillage territorial
- faire agir
- faire partager

Promouvoir

- attractivité
- désirabilité
- reconnaissance et image économique du territoire

Une information permanente pour :

- Faire connaître les atouts du territoire et les actions de développement de l'économie et de l'emploi qui y sont conduites pour en révéler sa vitalité.

Une communication promotionnelle pour :

- **Valoriser l'offre économique nouvelle dans le quartier et à l'extérieur** afin de soutenir le développement des entreprises et de créer des flux d'échanges favorisant l'ouverture de l'offre économique ;
- **Valoriser les retombées pour le quartier et ses habitants :** mobilisation des ressources humaines et potentiels d'initiatives locaux, qualification de la population, création de filières émergentes s'appuyant sur les atouts du quartier.

Une animation économique de proximité pour :

- **Pérenniser la crédibilité et la visibilité de la communication promotionnelle** ce qui contribue à l'ancrage du développement économique et commercial dans le quartier ;
- **Rapprocher les entreprises des habitants** par l'établissement de liens favorisant les démarches de recrutement, de formation, d'apprentissage et d'insertion. Les services et commerces peuvent ainsi répondre à la fois aux besoins des résidents, des entreprises et de leurs salariés ;
- **Favoriser l'ouverture du quartier sur son offre économique** et sur celle du bassin local, notamment via les réseaux d'accompagnement et les acteurs de l'économie et de l'emploi appelés à se déployer sur le quartier ;
- **Aider les entreprises à consolider leur ancrage territorial** et faciliter leur parcours résidentiel à l'intérieur ou à l'extérieur du quartier : accueil des nouveaux arrivants, informations… ;
- **Veiller à la complémentarité** de la communication promotionnelle et de la communication-concertation dans le quartier, facteur de cohésion sociale.

Zoom sur…

… la stratégie d'attractivité de Hauts de Garonne Développement

L'agence économique intercommunale Hauts de Garonne Développement a pour mission d'encourager le développement, l'aménagement et la promotion des territoires de la rive droite de Bordeaux. Ils couvrent dix-neuf communes, dont trois ont des quartiers en rénovation urbaine : Cenon, Floirac et Lormont. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un partenariat étroit entre les collectivités et les entreprises autour de projets communs. Quatre actions sont conduites simultanément :

- la diffusion d'informations sur l'entrepreneuriat aux citoyens ;
- l'accompagnement des créateurs d'entreprise dans la définition et la réalisation de leur projet ;
- l'animation d'une dynamique de réseau entre les différents acteurs économiques dans l'optique de promouvoir leur collaboration et de générer des synergies ;
- le soutien à trois secteurs spécifiques qui répondent aux enjeux de développement des Hauts de Garonne : l'éco-construction, la santé/bien-être et les métiers d'art.

L'agence met en œuvre les actions intercommunales et inter-partenariales pour rendre lisible et visible le changement d'image positive sur les Hauts de Garonne. Pour cela, elle s'appuie sur les nombreux atouts de ce territoire : compétence, créativité, dynamisme économique, innovation. Elle accompagne cette démarche par un plan de communication global qui met en valeur l'ensemble du travail mené sur le territoire :

- réflexion sur le positionnement ;
- publication d'une plaquette de Hauts de Garonne Développement ;
- formalisation et adoption d'une charte graphique ;
- ajout d'une signature : « Un territoire en action » ;
- création de nouvelles banderoles ;
- révision des supports et visuels des deux pépinières d'entreprises ;
- organisation d'événements : printemps des Hauts de Garonne, journée portes ouvertes à la pépinière de Lormont, Seven Touch de Rugby, rencontre inter -entreprises, semaine de l'éco-construction, salon des métiers d'art, matinée « charte de la diversité en entreprise », matinée « bien-être »… ;
- réalisation de supports créateurs de liens : Newsletter HDGDEV (3 000 destinataires), alimentation et développement du site Internet, création et animation de blogs et de réseaux sociaux, relations presse…

PARTIE 4

QUELLE MÉTHODOLOGIE SUIVRE POUR RÉUSSIR DES IMPLANTATIONS ÉCONOMIQUES ET/OU COMMERCIALES ?

1 BIEN COMPRENDRE LE RÔLE ET LA LOGIQUE DES ACTEURS OPÉRATIONNELS

Pour mettre en place un montage et un portage adaptés aux opérations économiques, il est indispensable de saisir le rôle de l'ensemble des acteurs. Et il est important de respecter la logique de chacun d'entre eux.

La conduite opérationnelle d'un projet de développement économique et commercial, surtout concernant des implantations, suppose que chacun exerce sa propre responsabilité :

Le rôle des acteurs et leurs critères d'appréciation

LE MAIRE
Garant de l'intérêt public
Sensible aux attentes des habitants, des usagers et des commerçants
Porteur d'objectifs économiques compatibles avec l'ambition urbaine
S'inscrit dans le temps de son mandat
Soutient les entreprises et acteurs économiques
LE COMMERÇANT
Commerçants en place : veulent valoriser leur fonds et doivent tenir le temps que l'opération sorte
Nouvelles enseignes : s'engagent en fonction d'un potentiel, de critères de commercialité et de fonctionnement
LE PROMOTEUR
Assume un ensemble de risques complexes de maîtrise d'ouvrage : financement, foncier, construction, commercialisation
Doit s'assurer d'une pré-commercialisation pour convaincre un pool bancaire
LE PROJET
LE PROGRAMME
L'OPÉRATION
L'INVESTISSEUR
Recherche un produit conçu pour durer sur son marché
Vise un taux de rentabilité minimal en fonction du risque perçu
Doit s'assurer d'une pré-commercialisation locative pour convaincre un pool bancaire
LES ENTREPRISES ET LES ENTREPRENEURS
Privilégient : accessibilité, fonctionnalité, sécurité, acceptabilité par les salariés, image pour les clients, prix, délai
Les TPE/PME réagissent quand le produit est quasi construit
Seuls les grands comptes et organismes publics peuvent anticiper une localisation à 18/24 mois
L'USAGER
Recherche la satisfaction de ses besoins primaires en services et en produits
Recherche le meilleur rapport qualité/prix/distance
Souhaite que le développement commercial s'accompagne d'une amélioration de l'espace urbain
L'HABITANT
Recherche la satisfaction de ses besoins primaires en services et en produits
Recherche le meilleur rapport qualité/prix/distance
Attend du développement économique un retour en termes d'emploi, d'insertion et de formation

Ces différents acteurs peuvent parfois cumuler plusieurs rôles. Reste qu'une opération ne gagne jamais à ce qu'une même partie soit à la fois juge et arbitre, notamment maître d'ouvrage et maître d'œuvre.

En effet, tout au long de la démarche, les acteurs supportent des risques dont l'intensité dépend fortement du montage choisi. Généralement, il prend la forme suivante :

Acteurs / Risques	Le maire	Le promoteur	Le commerçant	L'investisseur	L'habitant
Politique	Enjeu politique sur le quartier ou la ville				
Projet	Maîtrise du foncier	Coût des études Maîtrise du foncier Obtention des autorisations		Coût des études Maîtrise du foncier Obtention des autorisations	
Construction		Variation des prix Contraintes techniques Aléas			
Commercialisation		Vacance Évolution des loyers Modification du programme		Vacance Évolution des loyers Modification du programme	
Économique/ Commercial	Opération infructueuse	Opération non équilibrée	Chiffre d'affaires et clientèle insuffisants	Vacance Impayés	Opération inachevée ou non réussie
Financement	Subventions	Obtention du financement Coût du financement	Obtention du financement Coût du financement	Obtention du financement Coût du financement	

Le cas de l'investisseur

L'investisseur peut être l'un des acteurs suivants :

- une collectivité publique qui réalise un équipement public ;
- un habitant du quartier qui crée ou agrandit une petite entreprise locale ;
- une entreprise privée qui ouvre, déplace ou développe un nouvel établissement ;
- un établissement public qui investit dans le cadre de son mandat.

Mais il y a une différence notable entre les investisseurs publics et privés. Ils n'ont pas les mêmes attentes en matière de retour sur investissement. Les acteurs publics peuvent miser sur deux types de profits.

- **financiers d'une part** : par exemple la création d'une zone d'activités qui doit rapporter des plus-values foncières, de la valeur ajoutée et des taxes...
- **non financiers d'autre part** (c'est-à-dire sociaux, culturels…) mais avec une contrepartie : ce type d'investissement engendre, tout au long de la durée de vie de l'équipement construit ou modernisé, des charges d'exploitation que le budget de l'acteur public doit supporter (par exemple, la réalisation d'une piscine dont il faut assurer chaque année le budget d'équilibre).

A contrario, l'investisseur privé a toujours la notion de profit dans sa ligne de mire. Ce qui n'empêche pas certaines entreprises ou certains de leurs dirigeants de se comporter en acteurs citoyens et partenaires du territoire. Ce sont, naturellement, ces personnes morales ou physiques qui pourront accompagner le démarrage du développement économique et commercial dans les quartiers en rénovation urbaine.

Les principaux types de montage pour l'immobilier économique et commercial

Il est essentiel de définir le type de montage que l'on souhaite adopter et le rôle de chacun des acteurs.

Type 1 : Le maître d'ouvrage mène directement l'opération en s'entourant d'un maître d'œuvre et d'entrepreneurs constructeurs.

Type 2 : Le maître d'ouvrage fait appel à un **promoteur** et conclut un contrat de promotion.

Type 3 : Le maître d'ouvrage cède le foncier à un promoteur qui vend l'opération en VEFA.

Mode d'emploi(s)

3 types de montages courants pour l'implantation d'activités économiques ou commerciales

Type 1 : Le maître d'ouvrage mène directement l'opération en s'entourant d'un maître d'œuvre et d'entrepreneurs constructeurs

Le maître d'ouvrage : il est le commanditaire des travaux. Propriétaire du foncier, il mène l'opération directement ou en délègue une partie. Il s'entoure de spécialistes des questions immobilières. Il assume la responsabilité du projet, le financement et les risques (sauf s'il les transfère en fin de travaux à un autre investisseur).

Le maître d'œuvre : il est chargé de la conduite opérationnelle des travaux. Suivant la nature des missions il peut s'agir d'un architecte, d'un urbaniste, d'un paysagiste qui travaille en lien avec un aménageur ou un promoteur (celui qui réalise l'ouvrage et le « met en œuvre »).

L'assistant à maîtrise d'ouvrage : il apporte son savoir-faire sur des sujets techniques (avec généralement un devoir de conseil dans ce domaine) ou sur l'ensemble du projet. Il s'agit des architectes, des consultants, des bureaux d'études ou de contrôles.

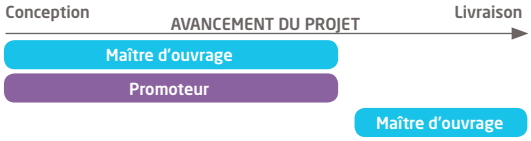
Le maître d'ouvrage délégué : il gère pour le compte du maître d'ouvrage certains aspects du projet. Il a généralement une obligation de moyen.

Les entrepreneurs : ils construisent l'immeuble pour le compte du maître d'ouvrage, moyennant rémunération, dans le cadre d'un contrat de louage d'ouvrage.

Type 2 : Le maître d'ouvrage fait appel à un promoteur et conclut un contrat de promotion

Le maître d'ouvrage : il est propriétaire du foncier et confie le projet à un promoteur.

Le promoteur : il agit dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière (CPI). Il intervient au nom et pour le compte du maître d'ouvrage. Il passe les contrats auprès des entreprises et les pilote. Il s'engage à réaliser l'opération à un prix défini dans les délais fixés. **Il a une obligation de résultat.**



Type 3 : Le maître d'ouvrage cède le foncier à un promoteur qui vend l'opération en vente en état futur d'achèvement (VEFA)

Le promoteur : il est propriétaire du foncier au début de l'opération. Il passe avec l'acquéreur (futur propriétaire) un contrat qui décrit de façon précise ce qui sera construit et livré.

L'acquéreur : il n'est pas maître d'ouvrage. Il devient propriétaire du terrain dès la signature du contrat et des ouvrages au fur et à mesure de leur édification. Il paie le promoteur en fonction d'un calendrier défini initialement.

Les structures de portage

La mise en place de structures de portage, accompagnant la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action économique tant au niveau de l'offre immobilière que de l'offre de services, est un élément important. Elle consolide la chaîne d'acteurs, de la conduite des études et de la maîtrise foncière jusqu'à la commercialisation et la gestion de l'offre dans la durée.

L'objectif des structures de portage est de faciliter la réalisation de l'opération dans la phase d'étude, dans la phase opérationnelle et dans l'installation des activités.

Voici leurs rôles :

Structures de portage immobilier :

- organisation de la maîtrise d'ouvrage immobilière ;
- pilotage des études de marché, de faisabilité et de programmation ;
- co-investissement public-privé ;
- gestion, exploitation et commercialisation du site dans certains cas ;
- mise en place d'outils financiers de suivi de l'opération ;
- gestion de la relation avec les investisseurs et promoteurs.

Structures de portage de services :

- organisation d'une offre de services dédiée plus spécifiquement aux TPE/PME ;
- portage des services liés à l'emploi, l'insertion, la formation et les prestations aux entreprises.

Structures de portage opérationnel et financier pour initier et pérenniser le développement :

- recours aux opérateurs adaptés aux opérations dans les quartiers (EPL, EPARECA...) ;
- développement et renforcement de la cohérence des dispositifs existants : réseaux d'accompagnement et de financement.

Engagement des pouvoirs publics locaux :

- création de facilités foncières ;
- contribution aux efforts de commercialisation et de communication ;
- mise à disposition d'un opérateur ;
- mise en place de formules d'allégement de la charge financière ou de garantie.

L'implication des bailleurs sociaux en particulier sur :

- la qualité résidentielle : qualité de l'offre d'habitat et des services locatifs et participation à la gestion urbaine de proximité ;
- l'immobilier d'activités : transformation et reconversion d'usage ;
- le renouvellement de l'offre d'habitat : facteur de création d'emplois et d'insertion, logement des salariés.

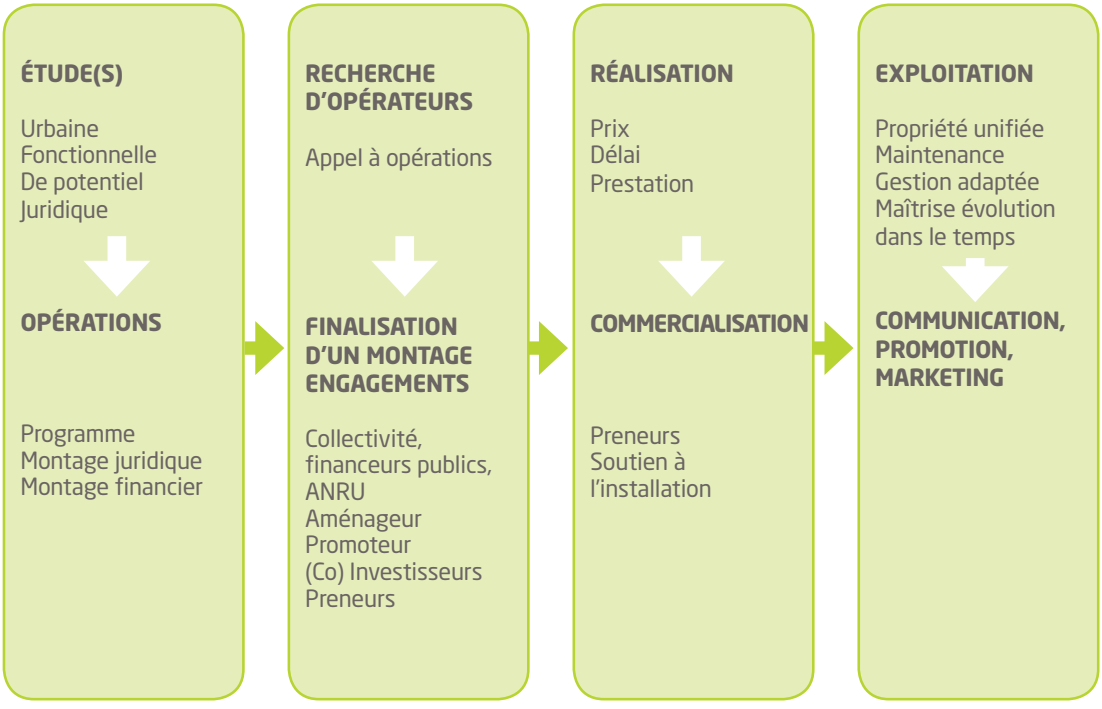
2 LES SÉQUENCES D'UNE OPÉRATION ÉCONOMIQUE

Études, recherche d'opérateurs, réalisation et exploitation : ces quatre phases sont incontournables.

Dans le cas des opérations d'immobilier économique ou commercial, on se trouve en présence d'ensembles mixant deux ou trois types d'espaces et de services collectifs (bureaux collectifs…) ou aux personnes (locaux mutualisés, distributeurs d'argent, animation…).

L'accompagnement à la création d'entreprises conduit souvent à l'ensemble « pépinière », avec la réalisation et la gestion d'un immobilier adéquat, du conseil, de l'accompagnement financier, de la formation, de l'animation inter-entrepreneurs.

Les combinaisons sont nombreuses. Chacun des ensembles doit être clairement identifié car il donnera lieu à un montage opérationnel particulier plus ou moins complexe, même si son déroulé logique est similaire aux autres.



Points de repère pour le montage opérationnel

Pour tous les cas :

L'étude de marché. Elle est indispensable. Elle doit être confiée à un expert et porter sur l'opportunité, la faisabilité et les caractéristiques de l'opération dans toutes ses dimensions (techniques, financières, opérationnelles…).

Le choix de la maîtrise d'ouvrage et du montage. Par exemple, dans le cas de l'immobilier d'entreprise, la maîtrise d'ouvrage sera d'autant plus à vocation publique que l'on s'adresse à de très petites entreprises émergentes et volatiles et que la rentabilité locative est faible.

Des garanties apportées par la collectivité locale ou les institutions (garantie d'emprunt, collectivité locale locataire à titre principal avec autorisation de sous-location…) **dans le cas de l'association des acteurs immobiliers privés à la maîtrise d'ouvrage.**

Le choix et la maîtrise d'un foncier. C'est une étape essentielle. Sa taille, sa constructibilité, son accessibilité, sa disponibilité rapide, le coût et le délai pour son éventuelle acquisition doivent faire partie des paramètres initiaux pris en compte.

Le choix préalable des modalités globales de commercialisation ainsi que de gestion technique et locative est tout aussi capital. Des cabinets professionnels peuvent être consultés très tôt.

Pour les commerces et les locaux avec services intégrés :

L'utilité réelle des services proposés, en plus de la faisabilité opérationnelle, doit être vérifiée et se trouver en adéquation avec la dynamique des commerçants ou des entreprises du territoire. Il est également nécessaire de cibler très clairement les acteurs à associer à l'opération.

Le dimensionnement des services doit être réalisé dans une logique d'optimisation de l'exploitation de l'équipement. Très souvent, la demande de subventions d'investissement au taux maximal se fait au détriment de la réflexion sur l'équilibre et la pérennité de l'exploitation. À titre d'exemple, il faut une équipe pour gérer et pour animer une pépinière tertiaire accueillant 20 à 40 créateurs d'entreprises.

La maîtrise d'ouvrage de l'investissement immobilier peut être distincte de la maîtrise d'ouvrage de l'exploitation. C'est souvent le cas pour les pépinières d'entreprises dont la construction se fait sous maîtrise d'ouvrage de la collectivité locale et l'exploitation sous forme de délégation de service public, de mandat de gestion ou de convention de mise à disposition à des structures de gestion adossées sur les dispositifs existants d'appui à la création d'entreprise. Cela peut aussi concerner les centres d'affaires dont l'investissement immobilier serait réalisé classiquement par un opérateur public ou privé (SA, SCI, SEM...) qui louerait le bâtiment à un acteur spécialisé dans l'exploitation de ce type de structure.

Les caractéristiques de l'emplacement retenu doivent être en adéquation avec la nature de l'opération et conditionnent très fortement ses chances de réussite. Pour les commerces, cette question est cruciale. L'emplacement doit associer : qualité, visibilité, accessibilité, places de stationnement en nombre suffisant, aménagements logistiques cohérents (aire de livraison, voirie adaptée aux poids lourds…), potentialités d'évolutions, etc.

Points de repère pour l'analyse financière de l'opération

Pour tous les cas :

Au niveau des coûts, les impacts doivent être analysés à partir du risque pris par les acteurs de l'opération (et non de la seule prévision de dépense). En particulier, lorsque la collectivité locale (ou le bailleur social) est amenée à assumer la maîtrise d'ouvrage d'un bâtiment dans un contexte de marché émergent, ses coûts d'exploitation doivent avoir été estimés.

Une maquette financière doit être réalisée. L'analyse des coûts d'investissement et de la rentabilité locative potentielle doit être menée préalablement.

Au niveau des recettes, il faut appréhender les impacts en matière fiscale et de création de valeur.

Par rapport aux aides publiques sollicitées, notamment à l'ANRU, il faut une justification solide. Le montant doit être en relation avec l'intérêt de l'opération et l'engagement de l'investissement correspondant.

C'est Capital — La limite du recours aux aides publiques et aux incitations fiscales

Les mécanismes fiscaux liés aux aides publiques ne doivent pas être pris en compte trop en amont.
En effet, le montage doit être le plus réaliste possible au départ pour évaluer ses vraies chances de pérennité.
La réflexion sur les aides publiques et incitations fiscales doit intervenir dans un second temps pour « conforter » l'opération et « consolider » le tour de table financier en vue de donner une impulsion décisive au projet.
Des opérations trop dépendantes de ces formes de soutien risquent de ne pas être suffisamment solides pour durer.

Pour les commerces et les locaux avec services intégrés :

L'immobilier se financiarise de plus en plus : les immeubles sont des actifs fournissant un rendement financier. Dans le cas d'un « montage avec un investisseur », il convient de préciser la mesure du taux de rendement interne ou de la rentabilité des fonds propres investis. À noter que les investisseurs se décident en fonction de critères technico-économiques (localisation, prestation immobilière, qualité des baux…) et financiers (espérance de valorisation à terme, rentabilité des fonds propres à investir).

Les coûts d'investissement et le compte d'exploitation prévisionnel (au démarrage et en année courante) **de l'équipement doivent être simulés.** Tous les dispositifs complémentaires d'accompagnement et de financement de la création d'entreprise doivent être intégrés et proposés dans l'opération.

La plupart des pépinières d'entreprises présentent un résultat d'exploitation déficitaire couvert par une subvention d'exploitation d'équilibre. D'où l'importance du bon dimensionnement des locaux, des communs et des services pour minimiser le montant de cette contribution supportée par la collectivité publique. En revanche, les hôtels d'entreprises se situant dans la sphère marchande, leur exploitation doit normalement permettre l'amortissement du bâtiment.

Le montage juridique proposé (investissement immobilier, exploitation) **doit non seulement être adéquat mais aussi être sécurisé.** Le risque à supporter par la collectivité locale pour l'exploitation du bâtiment diffère selon la nature des contrats passés avec l'exploitant.

La fixation du montant de loyer pratiqué est une question importante. Il peut être évolutif dans le temps :

- attractif la première année pour favoriser l'arrivée et aider le démarrage des créateurs d'entreprise ;
- normal la deuxième voire la troisième année pour permettre au modèle économique du créateur de faire ses preuves ;
- éventuellement quelque peu dissuasif ensuite pour inciter le créateur à effectuer son parcours résidentiel.

? Le saviez-vous ?

- le coût de construction d'une pépinière ne devrait pas dépasser 1 400 à 2 000 € HT le m^2, cette fourchette dépendant des choix et de l'ambition architecturale du maître d'ouvrage ;
- lorsqu'il existe dans l'immeuble des espaces communs : les charges correspondantes doivent être intégrées dans le coût des loyers des espaces loués. Il est donc indispensable dans la conception d'optimiser le rapport surfaces à louer / surface totale, en optimisant l'usage des locaux communs. La part des locaux loués ne devrait pas être inférieure à 70 % de la surface totale ;
- le loyer dans une pépinière d'entreprises peut être sensiblement plus élevé que pour son équivalent sur le marché. Cela s'explique par le fait que les services sont intégrés et gratuits dans la pépinière. Dans celle-ci, le loyer doit être en général de l'ordre de 160 à 200 € le m^2 si tous les services sont inclus (charges incluses mais hors frais directs : photocopies, location de salles de réunion…). Le niveau du loyer doit permettre un équilibre (exploitation équilibrée hors amortissement de l'investissement). Le maître d'ouvrage peut naturellement choisir d'appliquer un niveau inférieur mais avec le risque de devoir supporter un déficit d'exploitation ;
- l'idéal, pour offrir des locaux adaptés en centre d'affaires ou hôtel d'entreprises aux TPE, PME et PMI, est de conjuguer quelques-uns des facteurs auxquels les chefs d'entreprises sont particulièrement sensibles :
  - une bonne localisation : accès, proximité du marché et/ou des conditions de transports ;
  - un loyer compétitif (65 à 85 € le m^2). Pour cela, le prix de construction ne doit pas dépasser un montant de l'ordre de 1 000 € le m^2. Ce critère s'applique également à l'acquisition de son patrimoine par le propriétaire puisque le résultat de son investissement doit être un revenu acceptable à moyen terme.

Faisabilité financière : le cas des commerces

Les recettes, les charges d'exploitation et les investissements prévisionnels sont les principaux postes à analyser pour juger de la faisabilité financière de l'opération.

Les recettes : le loyer prévisionnel

Les recettes théoriques se calculent en appliquant un prix de location aux mètres carrés disponibles, généralement à la surface hors d'œuvre nette (SHON). Le niveau de loyer peut varier d'un commerce à l'autre et dépend de sa nature, de l'importance de la surface louée et du degré de finition offert (rideaux métalliques installés…).

Le saviez-vous ?

En règle générale, les quartiers en rénovation urbaine subissent une décote de l'ordre de 20 % par rapport au prix moyen du marché, du fait de leur situation et de leur déficit d'image.

Ratios moyens des loyers observés en quartiers PNRU :

Type	€/an/m²	Remarques
Supérette	50/65	
Boucherie Boulangerie	80/100	Variable en fonction de l'aménagement
Pharmacie	120/160	Variable en fonction de l'aménagement
Tabac, librairie	80/120	
Restauration	80/120	
Coiffure, hygiène	100/120	
Services marchands	80/140	Banque, bureau de poste
Services non marchands	50/70	Associations
Laverie	50/60	
Moyenne	**80/100**	

Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation normales et courantes figurent dans la comptabilité des entreprises sous les comptes de la classe 6 du compte d'exploitation : **60 « Achats », 61/62 « Autres charges externes », 63 « Impôts, taxes et versements assimilés », 64 « Charges de personnel » et 65 « Autres charges de gestion courante ».**

Les charges qui intéressent principalement la mise en œuvre d'une opération commerciale sont :

Les charges locatives (ou charges récupérables). Elles sont afférentes aux lieux loués : l'entretien des parties et des équipements communs, les taxes locatives (enlèvement d'ordures, balayage), l'entretien et les fournitures (chauffage, eau chaude…) des parties individuelles. La liste des charges récupérables sur le locataire est fixée de manière limitative par le décret du 26 août 1987.

Les honoraires de gestion. Ils couvrent les frais administratifs de gestion : recouvrement, tenue des comptes et des assemblées… Le forfait de base pour la gestion courante se monte en général à 7 ou 8 % des encaissements annuels hors TVA. Mais cette fourchette peut varier, en fonction de l'importance des biens concernés et des loyers. Plus la surface sera importante, plus le prix de location du mètre carré sera élevé et plus il sera possible d'abaisser le pourcentage de ces honoraires.

Les honoraires de commercialisation. Ils sont destinés à couvrir les frais de mise en location des locaux commerciaux. On considère qu'ils peuvent représenter entre 2 et 3 % du chiffre d'affaires annuel. Leur montant peut être supérieur au cours de la première voire de la deuxième année de lancement.

Les honoraires de gestion technique. Ils peuvent être éventuellement distingués des charges locatives ou des honoraires de gestion. Ils rémunèrent le suivi technique des bâtiments et représentent en général moins de 1 %.

Les impôts fonciers. Ils sont rattachés à la propriété du bien mais de nombreux propriétaires s'efforcent dans le bail d'en obtenir le remboursement par le locataire.

Les investissements. Toute opération se traduit en termes financiers par un montant d'investissement.

Ils peuvent concerner trois domaines :

- le foncier et les constructions ;
- le matériel et les installations ;
- le fonds de roulement.

Tableau-type des investissements

A/ Acquisitions foncières & immobilières		
Acquisitions foncières		
Acquisitions immobilières		
		Total
B/ Indemnités		
Indemnités de transfert		
Indemnités d'éviction		
		Total
C/ Travaux		
Travaux de réhabilitation		
Travaux de démolition		
Travaux de construction		
		Total
D/ Études et honoraires liés aux travaux		
Études préparatoires (AMO externe, étude de chalandise...)		
Honoraires et autres coûts liés aux travaux (maîtrise d'œuvre, assurances, coordination Santé et Protection de la Santé…)		
Prestations internes (montage opérationnel)		
		Total
E/ Autres dépenses		
		Coûts totaux

3 LA COMMUNICATION ET LA COMMERCIALISATION

Parfois insuffisamment prises en compte, ces deux dimensions doivent faire l'objet d'une grande attention.

La communication et la commercialisation sont deux éléments indispensables pour réussir l'installation d'activités économiques. Cela passe par :

Des outils de communication

Ils visent à promouvoir l'offre du site et à créer une image favorable du quartier dans l'esprit des investisseurs potentiels : relations presse, publicité, site web…

Des outils de commercialisation

Ils doivent prendre en compte plusieurs aspects :

- **la prospection et la détection des opérations d'implantation** (présence dans des salons, organisation d'événements, envoi de mailings, réalisation d'argumentaires techniques…) ;
- **la négociation,** destinée à convaincre les investisseurs et les entreprises. Ils trouveront sur le quartier un environnement d'affaires répondant à leurs besoins et des services d'accompagnement à l'implantation ;
- **le suivi des investisseurs et entreprises déjà implantés** pour les aider à résoudre les problèmes d'exploitation quotidienne, renforcer leur ancrage et accompagner l'évolution du site dans la durée (clubs d'entreprises, enquêtes de satisfaction, détection de nouvelles opérations…).

REMERCIEMENTS

Le guide sur la consolidation de la dimension économique des territoires en rénovation urbaine résulte d'un travail collectif qui a mobilisé un grand nombre de porteurs de projets, d'acteurs de terrains, d'experts du Pôle d'Appui Opérationnel, ainsi que les différentes directions de l'ANRU et de ses partenaires nationaux.
C'est pourquoi nos remerciements s'adressent plus particulièrement :

- **À tous les professionnels, entreprises et associations pour leur témoignage.**
- **Aux villes et leurs opérateurs, pour leurs exemples de réalisations :** Argenteuil, Paris, Blois, Soissons, Strasbourg, Lyon, Grand Lyon Communauté Urbaine, Saint-Etienne, Reims, Dijon, Vénissieux, Plaine commune, Bruay sur l'Escaut, Vandoeuvre-lès-Nancy, Villetaneuse, Asnières, Fontaine, Floirac, Athis Mons, Clermont Ferrand, Bègles, EPARECA.
- **Aux experts qui se sont mobilisés, pour leurs contributions méthodologiques :**

Olivier BELIS
Icade Conseil

Henry CHABERT
Consultant

Annie FAVRIE
Consultant

Claude HADEY
D2H Consultants associés

Raymond HECHT
D2H Consultants associés

François KOSMANN
Objectif ville Consultants

Patrice NOISETTE
ESSEC

François OHL
Cabinet François Ohl

- Directrice de publication : **Éléonore HAUPTMANN,** responsable du Pôle d'Appui Opérationnel à l'ANRU
- Coordination éditoriale : **Marie-Emeline CARRAUD** chargée d'études au Pôle d'Appui Opérationnel à l'ANRU

Retrouvez des exemples détaillés d'actions de consolidation économique des quartiers en rénovation urbaine dans les fiches de cas du guide pratique sur le site internet de l'ANRU : www.anru.fr

CRÉDITS PHOTOS

p.5 : Ministère de l'Egalité des territoires et du Logement/B. Suard | | p. 7 : ANRU | p. 8 : Sennse | p. 9 : ANRU | p. 10 : EPARECA | p. 11 : Sennse | p. 12 : Laurie Martin | p. 13 : Sennse/conception Eléonore Hauptmann | p. 14 : René-Charles Suvelor | p. 19 : ANRU | p. 20 : Sennse/conception Eléonore Hauptmann | p. 23 : GIP d'Argenteuil Renouvellement Urbain | p. 25 : La Duchère | p. 26 : Garault | p. 26-27 : Sennse/conception Eléonore Hauptmann | p. 31 : Ville de Lormont | p. 33 : Ville de Paris | p. 33 : François Saget | p. 34 : Djamila Calin/ville d'Athis-Mons | p. 35 : Ville de Troyes | p. 37 : ErnestLaemmel.cus | p. 39 : Sennse | p. 39 : Grand Lyon Communauté Urbaine | p. 40 : Ville de Saint-Etienne | p. 42 : Fotolia | p. 42 : Véronique Girard | p. 43 : Alain Hatat | p. 44 : Jean-Baptiste Autissier | p. 45 : Sennse | p. 50 : Annie Favrie | p. 51 : Jacques Torregano | p. 52 : Nicolas Fouillant | p. 53 : Europ Flash – Communauté Urbaine de Strasbourg | p. 54 : Institut Bioforce | p. 55 : Zutique Productions | p. 57 : Mollier-Sabet | p. 58 : Grand Lyon Communauté Urbaine | p. 59 : Laurie Martin | p. 59 : EPARECA | p. 60 : JeromeDorkel.cus | p. 60 : Henry Chabert | p. 61 : Fabrice Garland MMHabitat | p. 62 : O. Belis | p. 63 : EPARECA | p. 64 : Objectif Ville Consultant | p. 66 : Sennse/conception Henry Chabert | p. 66 : SERL | p. 67 : SERL Lyon | p. 68 : 3F | p. 68 : Philippe Caumes EPARECA | p. 69 : EPARECA | p. 69 : 3F-H. Abbadie | p. 70 : Ville de Floirac | p. 71 : Ville de Reims | p. 71 : Jacques Driol | p. 73 : SAEMCIB Terres Neuves La Tribu | p. 75 : GPV La Duchère | p. 75 : ESSEC Business School | p. 76 : Sennse/conception : François Ohl | p. 77 : HDG Développement | p. 86 : Grand Lyon Communauté Urbaine | p. 90 : Maison de l'emploi et de la formation | p. 91 : Annie Favrie, Henry Chabert, François Ohl, François Kosmann, Raymond Hecht, Marle Photographie, Claude Hadey, ESSEC

sennse • 8885 • Conception, rédaction et réalisation
Impression : GRAPHO 12 Imprimeur, Villefranche de Rouergue, septembre 2013
Papier certifié PEFC 100 %

Retrouvez nos actualités
sur www.anru.fr

En partenariat avec :

Agence Nationale
pour la Rénovation
Urbaine

69 bis, rue de Vaugirard
75006 Paris
tél. : 01 53 63 55 00
fax : 01 45 44 95 16
www.anru.fr